

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL**  
**PROCESO DE CONCESIÓN DE MICROCRÉDITO POR RUTA 15 Y**  
**ADMINISTRACIÓN DE CARTERA EN EL BANCO NACIONAL DE**  
**FOMENTO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LISSETH PAOLA CORONADO TERÁN**

**DIRECTOR: ING. FREDDY ARÉVALO**

**QUITO, ENERO 2015**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Freddy Arévalo

**INFORMANTES:**

Ingeniero Fernando Solá

Licenciada. María del Carmen Vallejo

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mis padres Ramiro Coronado y Elisa Terán, por ser quienes me inspiran con su ejemplo, por demostrarme que todo es posible y que los límites no existen.

A mi hermano Steven Coronado por ser mi héroe, mi inspiración y fuente de alegría.

*Lisbeth*

## **Agradecimiento**

Agradezco al Banco Nacional de Fomento por haberme facilitado el acceso a la información necesaria para desarrollar este trabajo.

A mi tutor Ing. Freddy Arévalo, por ayudarme en el desarrollo del proyecto con su conocimiento y tiempo.

A mí querida Pontificia Universidad Católica por haberme formado en sus aulas y ser el comienzo de cosas grandiosas.

A mi familia, amigos y amigas por haber sido un apoyo durante la elaboración de este proyecto.

Lisseth

## ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES, 2
  - 1.1 ANTECEDENTES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, 2
  - 1.2 INFORMACION GENERAL, 5
    - 1.2.1 Misión y Visión, 5
    - 1.2.2 Valores, 6
    - 1.2.3 Principios, 7
    - 1.2.4 FODA, 7
  - 1.3 OBJETIVO INSTITUCIONAL, 7
  - 1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 8
  - 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 9
  - 1.6 MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR, 9
  - 1.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS, 16
    - 1.7.1 Mercado Objetivo, 16
    - 1.7.2 Financiamiento, 17
    - 1.7.3 Cuenta Ahorra Fomento, 19
    - 1.7.4 Líneas-Financiamiento MAGAP, 19
    - 1.7.5 Servicios, 21
  - 1.8 EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, 22
  - 1.9 MICROCRÉDITO, 23
2. MARCO LEGAL Y BASE CONCEPTUAL, 26
  - 2.1 MARCO LEGAL, 26
    - 2.1.1 Plan Nacional Del Buen Vivir, 26
    - 2.1.2 Constitución De La República Del Ecuador, 27
    - 2.1.3 Leyes, 29
    - 2.1.4 Código Orgánico Monetario Y Financiero, 29
    - 2.1.5 Reglamentos Generales, 31
  - 2.2 BASE CONCEPTUAL, 32
    - 2.2.1 ISO 9001, 32
    - 2.2.2 Gestión por Procesos, 33
    - 2.2.3 La Calidad, 34
    - 2.2.4 Enfoque al Cliente, 36
    - 2.2.5 Proceso, 37

2.2.6	Valor, 40
2.2.7	Ciclo De Mejora Continua De La Calidad Los Procesos, 41
2.2.8	Diagramas de Flujo, 43
2.2.9	Análisis del Proceso, 45
2.2.10	Oportunidades de Mejora, 46
2.2.11	Manual de Procedimientos, 47
3.	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS, 48
3.1	INVENTARIO DE PROCESOS ACTUAL, 48
3.2	FLUJOGRAMAS ACTUALES Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, 49
3.2.1	Cuadro Resumen Valor Agregado Proceso Actual, 76
3.3	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA, 77
3.4	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL, 82
4.	PROPUESTA DE MEJORA, 84
4.1	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE FLUJOGRAMAS PROPUESTOS, 84
4.1.1	Resumen De Resultados Procesos Propuestos, 110
4.2	COMPARACIÓN RESULTADOS, 111
4.3	PLANES DE ACCIÓN DE MEJORA, 114
4.4	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, 120
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 121
5.1	CONCLUSIONES, 121
5.2	RECOMENDACIONES, 123
	BIBLIOGRAFIA, 125
	ANEXOS, 128

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rutas Para Trámites de Crédito Vigentes, 25
Tabla 2. Elementos de los Diagramas de Flujo, 44
Tabla 3. Inventario de Procesos, 49
Tabla 4. Análisis del Valor Agregado para Evaluación de Crédito, 56
Tabla 5. Análisis del Valor Agregado para Visado Inicial, 58
Tabla 6. Análisis del Valor Agregado para Documentos Habilitantes y Desembolso, 61
Tabla 7. Análisis del Valor Agregado para Recuperación de Cartera, 68
Tabla 8. Valor Agregado Coactivas, embargo y remate, 75
Tabla 9. Resumen de Resultados Valor Agregado, 76
Tabla 10. Debilidades y Oportunidades de Mejora para Evaluación de Crédito, 77
Tabla 11. Debilidades y Oportunidades de Mejora de Visado Inicial Ruta 15, 78
Tabla 12. Debilidades y Oportunidades de Mejora de Documentos Habilitantes y Desembolso, 79
Tabla 13. Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso de Recuperación de Cartera, 80
Tabla 14. Debilidades y Oportunidades de Mejora Coactivas, Embargo y Remate, 81
Tabla 15. Análisis del Valor Agregado para Evaluación de Crédito (Propuesto), 88
Tabla 16. Análisis del Valor Agregado para Visado Inicial (Propuesto), 91
Tabla 17. Análisis del Valor Agregado para Documentos, 95
Tabla 18. Análisis del Valor Agregado para Recuperación de Cartera (Propuesto), 102
Tabla 19. Análisis Valor Agregado Coactiva, Embargo y Remate (Propuesto), 109
Tabla 20. Tabla Resumen de Resultados Valor Agregado, 110
Tabla 21. Plan de Mejora Evaluación de Crédito, 115
Tabla 22. Plan de Mejora Visado Inicial, 116
Tabla 23. Plan de Mejora Documentos Habilitantes y Desembolso, 117
Tabla 24. Plan de Mejora Recuperación de Cartera, 118
Tabla 25. Plan de Mejora Coactivas, Embargos y Remates, 119

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

- Ilustración 1. Cadena de Valor Banco Nacional de Fomento, 10
- Ilustración 2. Evolución del Crédito Total 2007-2011, 22
- Ilustración 3. Crédito Original por Destino 2009-2011, 23
- Ilustración 4. La Calidad Organizacional, 36
- Ilustración 5. Proceso, 38
- Ilustración 6. Ciclo de Deming, 43
- Ilustración 7. Análisis del Valor Agregado, 46
- Ilustración 8. Comparación VA para Evaluación de Crédito, 111
- Ilustración 9. Comparación VA para Visado Inicial, 112
- Ilustración 10. Comparación VA para Documentos, 112
- Ilustración 11. Comparación VA Recuperación de Cartera, 113
- Ilustración 12. Comparación VA Coactiva, Embargo y Remate, 113



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. FODA Banco Nacional De Fomento, 127

Anexo 2. Estructura Orgánica Banco Nacional de Fomento, 131

Anexo 3. Mapa de Procesos del Banco Nacional de Fomento, 132

Anexo 4. Lineamientos Banco Nacional de Fomento con el Plan del Buen Vivir, 133

Anexo 5. Manuales de Procedimiento, 135

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo contiene el Diagnóstico y la Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Concesión de Microcrédito y Administración de Cartera en el Banco Nacional de Fomento. Dentro del primer capítulo se exponen los aspectos generales del Banco, sus antecedentes e información general. También se muestran los objetivos, la estructura organizacional, el mapa de procesos, y un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

En el segundo capítulo se identifica el marco legal y la base conceptual. En el marco legal se encuentran las leyes, códigos reglamentos y demás lineamientos en los que el Banco basa sus funciones. En la base conceptual se encuentra la teoría en la que se basa este trabajo.

El tercer capítulo contiene el levantamiento de los procesos actuales que maneja el Banco en cuanto a concesión de crédito y recuperación de cartera. Es decir los flujogramas, el análisis de valor agregado, debilidades y oportunidades de mejora y por último el diagnóstico de los procesos.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de mejora, esto incluye los flujogramas mejorados, el valor agregado, la comparación de resultados, planes de mejora y manuales de procedimientos. Finalmente en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones del trabajo y las recomendaciones que se da para el Banco Nacional de Fomento.

## **INTRODUCCIÓN**

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de Estado que cumple un rol de banca de desarrollo rural. Actualmente el Banco está trabajando con lineamientos al Plan Nacional del Buen Vivir, enfocándose en apoyar el sector rural, con una política crediticia encaminada al progreso y búsqueda de nuevas formas de producción que puedan impulsar el desarrollo económico del país.

Uno de los principales productos del Banco Nacional de Fomento es el microcrédito; la Gerencia de Fomento y Desarrollo junto con la Subgerencia de Microcrédito quienes manejan todo lo referente a la concesión del mismo; desde la recepción de solicitudes hasta la aprobación del microcrédito, luego de concluido el estudio previo. Esta Subgerencia ha detectado inconvenientes en el proceso de concesión del microcrédito, ya que se manejan procesos extensos, el tiempo de realización de los estudios para otorgar dichos créditos no son los deseados y la recuperación de cartera no es la esperada.

El presente trabajo diagnosticará la situación actual y propondrá las modificaciones necesarias del proceso de concesión de microcrédito que permita una correcta autorización de créditos en un tiempo adecuado, asegurándose que los actores del proceso cumplan con todas las actividades y mejorando también la recuperación de cartera; para que se pueda proporcionar un servicio de calidad que además de beneficiar a la institución favorezca principalmente al cliente.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

En la época en la que el Banco Central del Ecuador fue creado, así como la Contraloría General del Estado y la Superintendencia de Bancos, los sectores más beneficiados para el acceso fácil a préstamos eran el sector comercial e industrial, dejando de lado a las personas del sector agropecuario quienes no tenían recursos ni apoyo para sus proyectos. “Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.” (Banco Nacional de Fomento, 2014)

El Banco Hipotecario del Ecuador se forma con la finalidad de apoyar a estos sectores más limitados. En el año de 1937 deja de ser sociedad anónima y pasa a ser una entidad privada y sujeta a su propia Ley y Estatutos, lo cual se conserva hasta el presente.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

En 1974 “se expide la nueva Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.” Ibídem.

De acuerdo con esta Ley, el Banco Nacional de Fomento se constituyó una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

El Banco Nacional de Fomento pasó por algunas dificultades hasta el año 1999, estos problemas reflejaban que el Banco no podía desempeñar de correcta manera su rol de Banca de Desarrollo. Ibídem.

...se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez. Esto determinó que la Administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol importante de intermediación financiera. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

En diciembre de 2012, el Economista Rafael Correa Delgado, Presidente de la República del Ecuador, mediante decreto sustituye el artículo 1 del Decreto Ejecutivo N°696, por el siguiente:

Art. 1.- El Directorio del Banco Nacional de Fomento estará integrado por los siguientes vocales:

1. El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca o su delegado; quien lo presidirá;
2. El Ministro Coordinador de la Política Económica o su delegado;
3. El Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado;
4. El Ministro de Industrias y Productividad o su delegado. (Registro Oficial, 2012)

El Banco Nacional de Fomento asumió nuevas atribuciones, las cuales las maneja actualmente, después de las reformas a la Ley de esta institución financiera.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y microcrédito. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del crédito. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

## 1.2 INFORMACION GENERAL

### 1.2.1 Misión y Visión

La misión del Banco Nacional de Fomento es:

Impulsar con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

La misión del Banco se ve reflejada día a día en el desarrollo de sus actividades, es por eso que las personas que solicitan los servicios del mismo, después de un estudio previo, se benefician de los diversos productos que esta institución financiera otorga.

Por otro lado, la visión del Banco Nacional de Fomento es:

Al 2017 consolidarse como la institución articuladora del desarrollo rural, mediante la provisión de servicios financieros confiables, eficientes y eficaces, que promuevan en el espacio rural el desarrollo

de las familias, comunidades y sectores productivos estratégicos para el país. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

### **1.2.2 Valores**

Los valores del Banco Nacional de Fomento son los siguientes:

- **Honestidad:** Como parte de la cultura organizacional genera respeto, honradez, veracidad en todas las actuaciones internas y externas, teniendo como enfoque fundamental al cliente del Banco.
  - **Innovación:** Requiere del Banco el diseño de nuevos productos orientados a los requerimientos de los distintos segmentos que atiende, acorde a su rol institucional; uso de nuevas herramientas tecnológicas y operativas de vanguardia y una respuesta ágil.
  - **Proactividad:** Todo el personal del Banco debe involucrarse de inmediato a contribuir de una manera positiva en el logro de los objetivos estratégicos. Ser parte del cambio.
  - **Responsabilidad:** Se refleja en dar respuesta oportuna a los requerimientos institucionales y de los clientes del Banco.
  - **Calidad de Servicio:** Brindar la mejor atención a los clientes, generar confianza, ser el apoyo que necesitan para construir su sueño y servirles con calidad y calidez.
  - **Trabajo en Equipo:** El trabajo entre las personas que conjugan la suma de capacidades individuales y logran un resultado común enfocado al cumplimiento de objetivos del Banco.
  - **Pertenencia:** Sentimiento de satisfacción del personal de formar parte de la Institución.
- (Banco Nacional de Fomento, 2012)



### **1.2.3 Principios**

Los principios del Banco Nacional de Fomento son:

- El ser humano como eje fundamental de la gestión institucional
- Lo social gobierna lo económico.
- El enfoque de desarrollo se orienta al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- El crecimiento, bienestar y enfoque multidimensional del ser humano como objetivos fundamentales de la acción institucional.
- Redistribución de la riqueza con rostro humano.  
(Banco Nacional de Fomento, 2012)

### **1.2.4 FODA**

Ver ANEXO 1

## **1.3 OBJETIVO INSTITUCIONAL**

El artículo 1 de la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento (2007) señala: “El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera pública de fomento y desarrollo, autónoma, con personería jurídica, patrimonio propio y duración indefinida.”

Su fundamento legal se basa en dicha ley cual se encuentra reformada mediante la Ley No 92, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 196, de 23 de Octubre de 2007. Esta ley establece “El objetivo fundamental del Banco es estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia”. (Banco Nacional de Fomento, 2007)

#### 1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del BNF publicado en la edición especial del Registro Oficial No 283 del 27 de abril de 2012, los lineamientos estratégicos que guiaran la gestión institucional del banco son los siguientes:

- Apoyo al desarrollo socio-económico, sostenibilidad financiera, crecimiento sostenido, excelencia operativa, gestión integral de riesgos, desarrollo del talento humano y fortalecimiento de la plataforma tecnológica.

Según el Plan Estratégico 2013-2014, los objetivos estratégicos del Banco son:

- Incrementar la cobertura de UPR que accede a servicios financieros.

- Incrementar la satisfacción de la calidad del servicio a los/as ciudadanos/as que atiende le Banco.
- Incrementar la participación asociativa en el acceso a servicios financieros y a su desarrollo en la gestión productiva.
- Incrementar el financiamiento de proyectos ligados al encadenamiento productivo y a producción orientada a la seguridad alimentaria.
- Incrementar los servicios financieros en el sector rural.
- Incrementar la cartera productiva.
- Reducir los niveles de morosidad.
- Incrementar las captaciones.
- Mantener la sostenibilidad financiera.
- Incrementar la capacidad de respuesta en la entrega de productos crediticios.
- Incrementar la profesionalización del talento humano. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

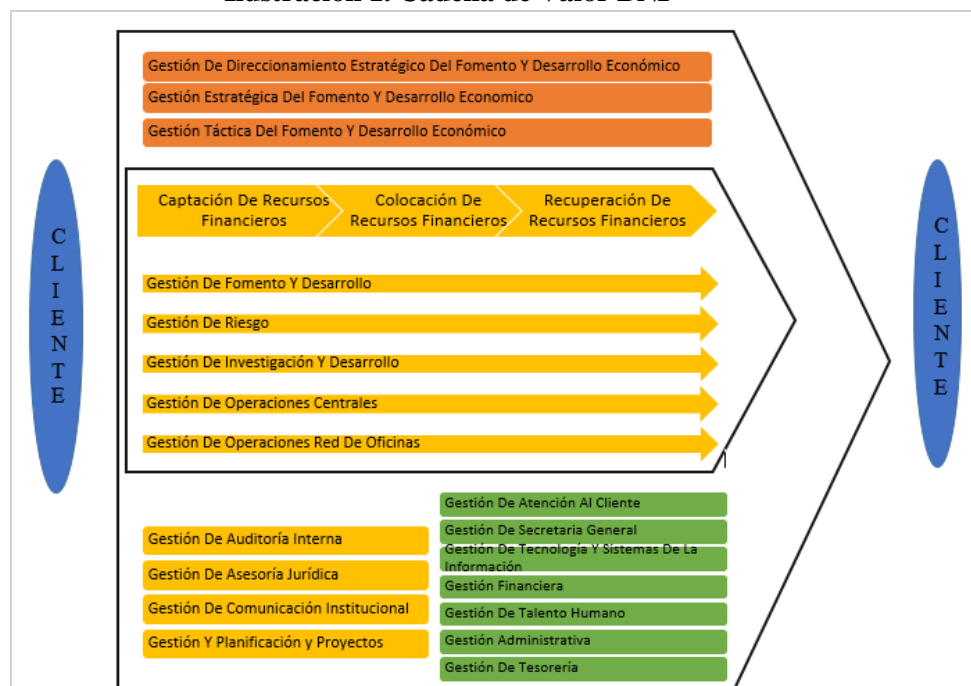
## 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional por procesos del Banco Nacional de Fomento se encuentra graficada en el ANEXO 2.

## 1.6 MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR

El Mapa de Procesos del Banco Nacional de Fomento se encuentra en el ANEXO 3.

La Cadena de Valor del Banco Nacional de Fomento se encuentra a continuación.

**Ilustración 1. Cadena de Valor BNF**

**Fuente: Banco Nacional de Fomento**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado Terán, 2014**

A continuación se detalla, conforme al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del BNF, la misión de las áreas que manejan los procesos Gobernantes, Habilitantes de Asesoría, Habilitantes de Apoyo, Agregadores de Valor y Procesos Desconcentrados, todos ellos constituye una parte importante para la consecución de objetivos institucionales.

## **PROCESOS GOBERNANTES:**

### **Directorio**

**Misión:** Dirigir la gestión organizacional y su orientación hacia enfoques modernos que garantice en el cumplimiento de la misión visión y los objetivos estratégicos. Mediante la promulgación y control del cumplimiento de directrices, políticas, planes estratégicos, normativa interna, regulaciones o resoluciones dentro de su ámbito de acción.

### **Comité de Administración Integral de Riesgos**

**Misión:** Diseñar políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión integral de los riesgos y de manera específica en los identificados en la actividad que efectúa la entidad y de proponer los límites de exposición a estos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en este ámbito.

### **Comité de Auditoria**

**Misión:** Asesorar al Directorio del Banco Nacional de Fomento preservando su independencia, para fortalecer el sistema de controles internos, de la Auditoria Interna, Auditoria Externa y de la Calificadora de Riesgos con el fin de asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

### **Comisión de Calificación de Activos de Riesgo y Constitución de Provisiones**

**Misión:** Analizar situaciones globales más que específicas relacionadas con el manejo razonable de los activos de riesgo del Banco Nacional de Fomento, con capacidad para apreciar la probable evolución de los negocios, realizando un seguimiento permanente de estos activos, con cuyos resultados se determinara el nivel de provisiones requerido, para protegerlos adecuadamente frente a eventuales perdidas por incobrabilidad o por perdidas de valor.

### **Comité de Cumplimiento**

**Misión:** Controlar el cumplimiento de los objetivos en lo concerniente a la ley de prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos.

### **Gerencia General**

**Misión:** Planificar, dirigir, administrar y evaluar las actividades del negocio del Banco Nacional de Fomento con criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y del cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales; y, en el marco de las estrategias y políticas por el Directorio de la entidad.

### **Subgerencia General**

**Misión:** Planificar, dirigir, evaluar y colaborar con la Gerencia General en el cumplimiento de la visión, misión y plan estratégico de la institución, cumpliendo a cabalidad con la gestión administrativa y dirección de operaciones que le fuesen delegadas por la Gerencia General o la autoridad competente.

## **PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA**

### **Gerencia de Auditoría Interna**

**Misión:** Asesorar, evaluar, vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias de la Contraloría General del Estado, eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el funcionamiento del sistema de control interno institucional, asistiendo y previniendo los riesgos a través del examen y evaluación de áreas críticas respecto de las acciones y obras de los administradores del Banco Nacional de Fomento.

### **Gerencia de Asesoría Jurídica**

**Misión:** Asesorar sobre la correcta aplicación de las normas legales, a través de una permanente asesoría, ejecución y control de los procesos contractuales, judiciales y coactivos; y, ejercer la defensa de los intereses del banco en los juicios en los que interviene como actor, acusador, demandado o tercerista. Proporcionando al Directorio, Gerencia General, Subgerencia General, gerencias de área, gerencias zonales y sucursales las recomendaciones y sugerencias para la correcta aplicación de la Constitución, leyes y normativa vigente.

### **Dirección Comunicación Institucional**

**Misión:** Posicionar y fortalecer la imagen del BNF a través del diseño e implementación de la estrategia y proceso de comunicación institucional interna y externa, evaluando la calidad y resultados obtenidos.

### **Gerencia de Planificación y Proyectos**

**Misión:** Liderar y gestionar la realización de la planificación estratégica y presupuestaria del banco, la elaboración, desarrollo y seguimiento de los proyectos y/o programas institucionales, la administración e implantación de los procesos y/o normativas institucionales, así como también el seguimiento al cumplimiento de dicha planificación, presupuesto y objetivos estratégicos para asegurar el desarrollo institucional.

## **PROCESOS HABILITANTES DE APOYO**

### **Dirección de Atención al Cliente**

**Misión:** Gestionar eficaz y oportunamente las quejas y reclamos que presentan los clientes que se derivan de las relaciones comerciales y contractuales de los diferentes productos y servicios bancarios que el banco presta, regulados mediante la aplicación de la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, además cumplir con las disposiciones de la Ley de Transparencia vigente.

### **Secretaría General**

**Misión:** Colaborar con el Directorio en la vigilancia de la legalidad formal y material de las actuaciones de este organismo y en la provisión del apoyo secretarial adecuado, para lo cual coordina con la Gerencia General y demás instancias, el manejo de la información y la administración del sistema de recepción, registro, despacho y archivo de los documentos y correspondencia oficial del BNF, cumpliendo las normas legales, reglamentarias y técnicas vigentes.

### **Gerencia de Tecnología de Sistemas de Información**

**Misión:** Proveer y administrar soluciones tecnológicas con herramientas de vanguardia, que soporten permanentemente al Plan Estratégico del Banco Nacional de Fomento, mediante un sistema integrado y con una infraestructura operacional que brinde altos estándares de servicio a la sociedad, en forma eficiente, efectiva y oportuna.

### **Gerencia de Finanzas**

**Misión:** Administrar y gestionar los recursos financieros de la institución con el fin de contar con una estructura financiera razonable de cortos plazos y cobertura, así como garantizar el control financiero y contable.

### **Gerencia de Talento Humano**

**Misión:** Liderar y gestionar los procesos y subsistemas inherentes con el sistema integral del talento humano, con el fin de garantizar que el Banco Nacional de Fomento cuente con un equipo humano competente, eficiente, eficaz y comprometido con sus responsabilidades, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales y la satisfacción del servicio conforme lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **Gerencia Administrativa**

**Misión:** Gestionar y administrar los recursos materiales, los servicios y la seguridad bancaria de manera eficiente y oportuna a través de la formulación e implantación de políticas y estrategias formulados en manuales, reglamentos, instructivos y demás normativa vigente, que satisfagan los requerimientos de clientes internos y externos, procurando la excelencia en el servicio y coadyuvando a la consecución de los objetivos institucionales.

## **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

### **Gestión de Fomento y Desarrollo**

**Misión:** Dirigir la actividad crediticia, de captación y recuperación del Banco Nacional de Fomento con eficacia, eficiencia y con alto sentido de responsabilidad social atendiendo las políticas del Gobierno Central y obteniendo resultados favorables para la Institución.

### **Sugerencia de Segmento Crédito de Desarrollo**

**Misión:** Dirigir la actividad crediticia de captación y recuperación del segmento de crédito de desarrollo con eficacia, eficiencia y con alto sentido de responsabilidad social atendiendo las políticas del Gobierno Central y obteniendo resultados favorables para la institución.

### **Subgerencia de Segmento Microcrédito Crecimiento**

**Misión:** Dirigir la actividad crediticia, de captación y recuperación del segmento de crédito de desarrollo con eficacia, eficiencia y con alto sentido de responsabilidad social atendiendo las políticas del Gobierno Central y obteniendo resultados favorables para la institución.

### **Subgerencia de Segmento de Microcrédito Fortalecimiento**

**Misión:** Dirigir la actividad crediticia, de captación y recuperación del segmento de crédito de desarrollo con eficacia, eficiencia y con alto sentido de responsabilidad social atendiendo las políticas del Gobierno Central y obteniendo resultados favorables para la institución.

### **Subgerencia de Cobranzas y Recuperación**

**Misión:** Gestionar, controlar, examinar, evaluar y vigilar la recuperación de la cartera de clientes de crédito a través de un proceso efectivo de cobranzas, basado en técnicas y monitoreo, que tengan

como resultado inmediato y permanente, la baja morosidad de la cartera conforme al cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias emitidas por el BNF y entes de control.

#### **Gerencia de Riesgos**

**Misión:** Liderar, identificar, controlar y mitigar cada uno de los riesgos integrales: crédito, mercado, liquidez, operacional y su concordancia con las políticas que al efecto han sido emitidas, considerando el tamaño y estructura de la institución, así como el volumen y complejidad de los riesgos en los que incurra la entidad.

#### **Gerencia de Investigación y Desarrollo I&D**

**Misión:** Liderar el posicionamiento del BNF como la institución financiera definida en su misión y visión a través del diseño e implantación de principios, metodologías, estrategias y técnicas que le posicionen en la mente del consumidor, fidelizando a sus clientes, organizando y orientando la función comercializadora y de esta manera contribuyendo a los objetivos de la institución.

#### **Subgerencia de Desarrollo de Productos y Canales de Distribución**

**Misión:** Liderar el diseño, la creación de propuestas de valor orientadas a configurar e implantar productos y servicios que satisfagan óptimamente las necesidades de los individuos a quienes van dirigidas, así como gestionar dirigir y controlar el proceso de creación de una estructura interdependiente de negocio que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor; alineando cada proceso a la misión y visión de la institución.

#### **Subgerencia de Inteligencia del Negocio**

**Misión:** Liderar el desarrollo e implementación de procesos de análisis de datos o información acumulada de negocio del BNF y mercado extrayendo la inteligencia o conocimiento que permita generar valor a la toma de decisiones de segmentación, análisis de clientes, canales de distribución, productos y servicios a fin de aprovechar de la mejor manera posible el modelo de negocio de la institución.

#### **Subgerencia de Administración de Cartera**

**Misión:** Garantizar y certificar la correcta administración contable y de los módulos de la plataforma operativa que apalanca la transaccionalidad de los productos activos, pasivos y contingentes del Banco Nacional de Fomento.

#### **Subgerencia de Ejecución de Operaciones**

**Misión:** Verificar, validar y gestionar que los procesos de liquidación de operaciones de productos activos y pasivos se realicen de forma ágil y segura, cumpliendo todas las normas y políticas establecidas por el BNF y los organismos de control, así como asegurar que los organismos de control, así como asegurar que los procesos y subprocesos centralizados y distribuidos de la Cámara de Compensación se ejecuten bajo los controles establecidos y las normas vigentes.



### **Subgerencia de Soporte Operativo**

**Misión:** Garantizar, controlar y gestionar el monitoreo diario de los diferentes canales que el BNF habilita para sus clientes con el objetivo de que se cubre los 365 días del año los procesos operativos; asegurar que los procesos de generación de los elementos habilitantes y su posterior distribución a los clientes se realiza de acuerdo a los convenios de tiempo suscritos; asegurar la correcta y funcional administración y mantenimiento del archivo físico como el digital y certificar la custodia de los documentos valorados que soportan operaciones.

### **Subgerencia de Gestión Operativa**

**Misión:** Dirigir y planificar las actividades de generación de información para determinar la capacidad de producción de la fábrica y negociar los acuerdos de niveles de servicios (SLA's) con las diferentes Áreas del Banco y de la unidad operativa, identificar oportunidades de mejoras en los procesos, y mayor productividad de los recursos. Verificar que la atención de la unidad operativa sea de calidad, los procesos homogéneos y estandarizados y que se cumplan los estándares de servicio.

### **Gerencia de Operaciones de Red de Oficinas**

**Misión:** Planificar, dirigir estrategias en la red de oficinas tendientes al cumplimiento de los objetivos relacionados con; efectividad, productividad y servicios así como también, establecer una adecuada planificación del recurso humano en horarios de atención garantizando su productividad de acuerdo a las directrices y estándares del modelo de atención establecido y el mantenimiento operacional homogéneo en la red a nivel nacional.

### **Dirección de Administración y Monitoreo de Efectivo**

**Misión:** Planificar, dirigir y controlar el flujo diario de efectivo circulante en las oficinas y ventanillas de las diferentes sucursales y agencias con el fin de satisfacer la demanda transaccional de los clientes.

## **PROCESOS DESCONCENTRADOS**

### **Gerencia Zonal Comercial**

**Misión:** Liderar, controlar, gestionar y asesorar a sus sucursales dependientes en la prestación oportuna, eficiente, eficaz y de calidad de los productos y servicios del BNF, dirigiendo la actividad crediticia de captación y recuperación, cumpliendo con las normas, políticas y procedimientos establecidos.

### **Dirección Zonal Operativa**

**Misión:** Liderar y controlar la correcta operatividad de los puntos de atención al cliente de las oficinas de la zona asignada en los ámbitos administrativos, de servicios, de personal, operaciones, de seguridad y de control de acuerdo a los estándares y lineamientos establecidos por la Gerencia de Operaciones de la red de oficinas con el fin de asegurar la estandarización de procesos y los niveles de servicio en la zona de influencia garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad definidos; así como asegurar un modelo operacional de la red homogéneo a nivel nacional.

**Unidad Legal**

**Misión:** Coordinar y ejecutar las acciones necesarias aplicables a la sustanciación de los juicios coactivos, y de los procesos judiciales de la justicia ordinaria y criterios de índole legal y administrativo en observancia a la Constitución de la Republica, leyes, normas y disposiciones vigentes en la zonal.

**Unidad de Talento Humano**

**Misión:** Coordinar y ejecutar las acciones necesarias tendientes al desarrollo y bienestar del recurso humano comprometido en la consecución de los objetivos institucionales y la observancia de las políticas, normas y disposiciones vigentes para la zonal.

**Unidad Administrativa**

**Misión:** Coordinar y ejecutar las acciones necesarias para la administración de los recursos materiales, los servicios y la seguridad bancaria encaminados a la consecución de los objetivos institucionales y la observancia de las políticas, normas y disposiciones vigentes para la zonal.

**Unidad de Tecnología**

**Misión:** Coordinar y ejecutar las acciones necesarias tendientes a asegurar la continuidad de los servicios proporcionados por el área de tecnología (hardware y software) en observancia de las normas y disposiciones vigentes en la zonal. (Banco Nacional de Fomento, 2012)

## 1.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS

### 1.7.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de los servicios del BNF son unidades familiares de micro y pequeños productores/as especialmente del área rural del país, enfocados en su sentido de integralidad de los diversos sectores como:

- Agropecuario.
- Agroindustria.
- Pesca- Acuicultura.

- Silvícola-Forestal.
  - Artesanal.
  - Turismo
  - Comercio y servicios rurales.
  - Actividades reproductivas
  - Otros
- Ibídem.

### 1.7.2 Financiamiento

Respecto a financiamiento el BNF ofrece servicios en el área de Crédito Productivo y Microcrédito. En Crédito Productivo se encuentran:

- Crédito Asociativo: Es un crédito que está dirigido a Organizaciones debidamente constituidas en el país. Se lo otorga por un monto mínimo de \$500, un monto máximo de \$300.000 y un asociativo por \$3'000.000. La tasa de interés por Convenio con el MAGAP es del 5% y, para Comercio y Servicios es del 10%. La garantía puede ser quirografaria, prendaria o hipotecaria. El destino de este crédito debe ser la compra de tierras; destinos agrícolas, pecuario, turismo, piscícola, y agro artesanal. Este crédito tiene un plazo de pago de hasta 15 años.
- Crédito Producción, Comercio y Servicios: Crédito dirigido a PYMES, y Empresas. Se lo otorga por un monto mínimo de \$500, un monto máximo de \$300.000. La tasa de interés es del 10% reajutable, y para la producción a ciclo corto es del 11,20% reajutable. La garantía puede ser quirografaria, prendaria o hipotecaria. El destino de este crédito debe ser el capital de trabajo, los activos fijos como Lotes de terrenos en el sector

urbano, locales comerciales, maquinaria nueva y usada. Este crédito tiene un plazo de pago de hasta 15 años.

- Crédito Compra de Tierras Productivas: Es un crédito dirigido a PYMES, y Empresas. Se lo otorga por un monto mínimo de \$500, un monto máximo de \$300.000 y un asociativo por \$3'000.000. La tasa de interés es del 10% reajutable. La garantía es hipotecaria. El destino de este crédito deben ser las tierras productivas del sector rural. Tiene un plazo de pago de hasta 15 años el que depende del destino de la inversión. Cfr. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

En microcrédito el Banco Nacional de Fomento ofrece Microcrédito de Fortalecimiento, Microcrédito de Crecimiento y Crédito de Desarrollo Humano.

- Microcrédito de Fortalecimiento: Es un crédito dirigido a microempresarios de economía de subsistencia y acumulación simple. Este crédito se otorga por un monto de hasta \$7000 con una tasa de interés del 11% anual para producción y del 15% anual para comercio y servicios. La garantía puede ser quirografaria, prendaria hipotecaria. El destino del crédito debe ser el capital de trabajo, activos fijos, maquinaria usada. Tiene un plazo de pago de hasta 5 años, y 10 años para actividades agropecuarias. También cuenta con un periodo de gracia de hasta 3 años para capital, dependiendo del destino y capacidad de pago.
- Microcrédito Crecimiento: Es un crédito dirigido a microempresarios de economía de subsistencia y acumulación simple y ampliada. Este crédito se otorga por un monto de hasta \$20000 con una tasa de interés del 11% anual para producción y del 15% anual para comercio y servicios. La garantía puede ser quirografaria, prendaria hipotecaria. El destino del crédito es el capital de trabajo, activos fijos, maquinaria usada. Tiene un plazo de pago de hasta 3 años, y 10 años para actividades agropecuarias. También cuenta con un periodo de gracia de hasta 3 años para capital, dependiendo del destino y capacidad de pago. *Ibíd.*

### 1.7.3 Cuenta Ahorra Fomento

El Banco Nacional de Fomento ofrece:

**Cuenta de Ahorros:** La cuenta se la puede abrir en cualquier oficina a nivel nacional con 20 USD, cuenta con una tasa de interés atractiva. Incluye una tarjeta de débito. El dinero está disponible de manera inmediata.

**Cuenta Corriente:** La cuenta se la puede abrir en cualquier oficina a nivel nacional con 300 USD, cuenta con una tasa de interés atractiva. Incluye una tarjeta de débito. El dinero está disponible de manera inmediata.

**Depósito a Plazo Fijo:** El monto mínimo del depósito es de 250 USD, a un plazo mínimo de 31 días. Los intereses generados se pagarán en la fecha de vencimiento del capital, de acuerdo a las características de cada póliza. Si el certificado se cancela antes del plazo pactado se reconocerá la tasa máxima de interés, que se paga en cuentas de ahorro, en las sucursales automatizadas. Ibídem.

### 1.7.4 Líneas-Financiamiento MAGAP

Las líneas de crédito que ofrece el BNF son:

**Café Arábigo y Robusta:** dirigido a agricultores(as) no asociados(as), miembros de una asociación u organización legalmente constituida, cooperativas previamente calificadas y avalados por la Unidad de Café y Cacao del MAGAP, dedicadas o en capacidad de desarrollar labores agrícolas y productivas en producción de café y cacao.

Monto Café arábigo:

Formación o renovación, valor/ hectárea 3 500,00 USD.

Rehabilitación o mantenimiento, valor / hectárea 2 300, 00 USD.

Monto Café Robusta:

Formación, valor/hectárea 3 500,00 USD.

Rehabilitación o mantenimiento, valor/hectárea 2 600, 00 USD.

Destino: Para formación, establecimiento o renovación de cultivos.

Beneficios: Plazo hasta siete (7) años.

Forma de pago: Semestral y/o anual de acuerdo a la actividad productiva a desarrollar.

Periodo de gracia: Tres (3) años en formación o renovación de cultivos. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

**Arroz y Maíz:** dirigido a agricultores(as) no asociados(as), miembros de una asociación u organización legalmente constituida, cooperativa previamente calificados y avalados por la Unidad de Café y Cacao del MAGAP, dedicadas o en capacidad de desarrollar labores agrícolas y productivas en producción de café y cacao.

Monto: Hasta 3 000,00 USD.

Destino: Para formación, establecimiento o renovación de cultivos.

Beneficios: Pago de la cosecha al finalizar el ciclo productivo.

Forma de pago: Semestral y/o anual de acuerdo a la actividad productiva a desarrollar. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

**Cacao Fino De Aroma:** dirigido a agricultores(as) no asociados(as), miembros de una asociación u organización legalmente constituida, cooperativa previamente calificados y avalados por la Unidad de Café y Cacao del MAGAP, dedicadas o en capacidad de desarrollar labores agrícolas y productivas en producción de café y cacao.

Monto Cacao Nacional Fino de Aroma:

Formación o renovación, valor/ hectárea 3 500,00 USD.

Rehabilitación o mantenimiento, valor / hectárea 2 500,00 USD

Destino: Para formación, establecimiento o renovación de cultivos.

Beneficios: Plazo hasta cinco (5) años.

Forma de pago: Semestral y/o anual de acuerdo a la actividad productiva a desarrollar.

Periodo de gracia: Tres (3) años de capital de interés en rehabilitación o mantenimiento de los cultivos de cacao. (Banco Nacional de Fomento, 2014)

### 1.7.5 Servicios

A continuación se encuentran Servicios Bancarios y Servicios Financieros que ofrece el Banco Nacional de Fomento.

Los Servicios Bancarios incluyen:

- Cheques de Gerencia
- Giros Nacionales
- Depósitos Judiciales
- Pagos de Cartera
- Certificación de no adeudar al BNF
- Depósitos a Plazo.
- Convenios
  - Sistema de Pagos Interbancarios
  - Convenios de Pago:
    - Bono de Desarrollo Humano, Beneficiarios IESS
    - Misión Joaquín Gallegos Lara
    - Convenios de Recaudación

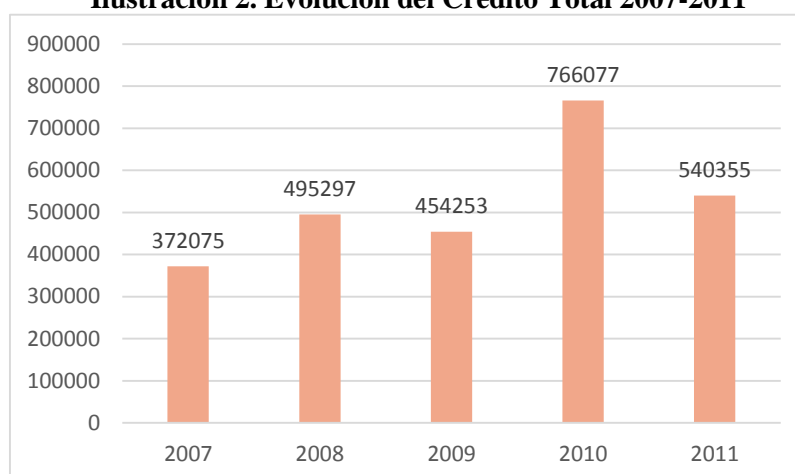
Los Servicios Financieros incluyen:

- TodoPago
  - Cámara de Compensación
  - Intermediación Financiera
  - Corresponsalía
- (Banco Nacional de Fomento, 2014)

## 1.8 EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

Las ilustraciones 2 y 3 muestran como los créditos otorgados por el Banco Nacional de Fomento han ido evolucionando. Los gráficos fueron elaborados a partir de la información de estadísticas del BNF, desde el año 2007 al 2011.

**Ilustración 2. Evolución del Crédito Total 2007-2011**

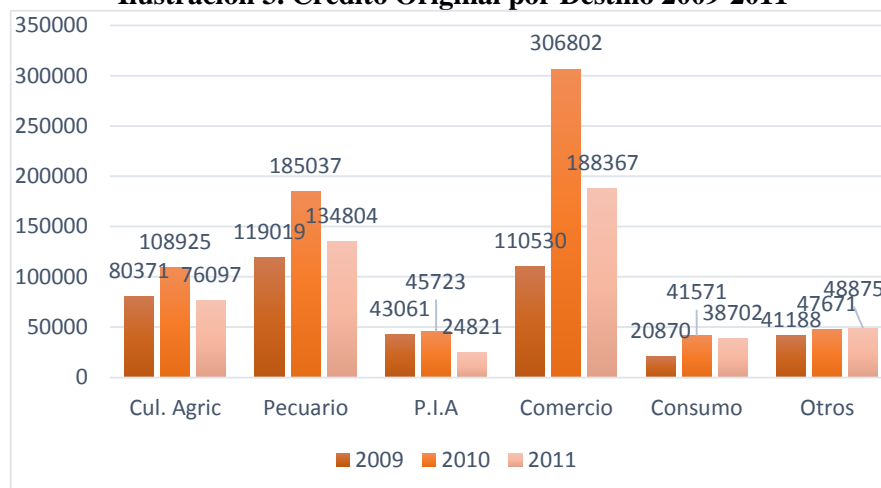


**Fuente: Estadísticas Banco Nacional de Fomento**

**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

En la ilustración 2 se puede observar que la concesión del crédito total (Crédito Original más el Renovado) ha tenido un crecimiento desde el año 2007 al 2011, teniendo su máximo crecimiento el en año 2010 cuando paso de 454 253,00 USD a 766 077,00 USD. Entre el 2007 y 2011 la concesión del crédito total ha crecido en un 45%.



**Ilustración 3. Crédito Original por Destino 2009-2011**

**Fuente: Estadísticas Banco Nacional de Fomento**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

El sector que más se ha beneficiado de los créditos que otorga el BNF es el sector del comercio con el máximo otorgado de crédito en el año 2010, en segundo lugar se encuentra el sector pecuario y en tercer lugar el sector agrícola. Durante los tres años estos tres sectores han sido los que han recibido más crédito del Banco Nacional de Fomento.

## 1.9 MICROCRÉDITO

Una de las clases de crédito que concede el Banco Nacional de Fomento es el Microcrédito. El artículo 53, numeral 4 de la Ley Orgánica reformada, Ley 92; manifiesta:

...concedido a personas naturales o jurídicas, con garantía quirografaria, prendaria o hipotecaria o a un grupo de clientes con garantía solidaria, destinada a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercio o servicio cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generado por dichas actividades (Banco Nacional de Fomento, 2007)

El BNF, para la ejecución del proceso de concesión del microcrédito, utiliza el sistema COBIS, suministrado por la empresa COBISCORP, especialista en software para instituciones financieras. A continuación la descripción del módulo Originación de Créditos, que se encuentra en la página web de COBISCORP.

Organiza el flujo de trabajo de los oficiales de crédito. En la misma se define la secuencia de pasos necesarios para la aprobación de créditos, guiando al oficial de crédito durante el proceso de aprobación, a través de formularios electrónicos en los cuales registra su firma de aprobación.

A lo largo del proceso se ofrece características especiales tales como:

- El registro de múltiples deudores, la generación automática de documentación, el registro de garantías.
- La validación de información del cliente a través de la integración con sistemas internos y externos.
- La modificación de las características de los productos de préstamos a ofrecer, como cambio de tasa, plan de pagos, plazos, conceptos a cobrar, procesos de puntuación o scoring para precalificar créditos. (COBISCORP, 2014)

Al otorgar un microcrédito las personas encargadas del proceso deben establecer la ruta que el microcrédito seguirá en el sistema COBIS, esta ruta se escoge de acuerdo a los parámetros explicados en la Tabla 1.

**Tabla 1. Rutas Para Trámites de Crédito Vigentes**

<b>Ruta Número</b>	<b>Estado</b>	<b>Tipo de Crédito</b>	<b>Producto</b>
Ruta 7	Vigente	Original	Productivo: Monto y Riesgo > 25 000,00 USD
Ruta 8	Vigente	Renovación	Productivo Micro Consumo > 25 000,00 USD
Ruta 9	Vigente	Original	Microcrédito: Monto < 20 000,00 USD y Riesgo <= 25 000,00 USD
Ruta 10	Vigente	Original	Comercial Consumo: Monto y Riesgo <= 25 000,00 USD
Ruta 14	Vigente	Renovación	Productivo Microconsumo: <= 25 000,00 USD
Ruta 15	Vigente	Original	Microcrédito: <= 3 000,00 USD
Ruta 16	Vigente	Original	Líneas MAGAP

**Fuente: Banco Nacional de Fomento**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

El presente trabajo se centra en el estudio, diagnóstico y mejoramiento del proceso de concesión de microcrédito y administración de cartera por la ruta 15, es decir el proceso que se sigue cuando el microcrédito es menos o igual a 3 000,00 USD.

## **2. MARCO LEGAL Y BASE CONCEPTUAL**

### **2.1 MARCO LEGAL**

El Banco Nacional de Fomento al ser una institución financiera de Estado se encuentra controlado por varias leyes, estatutos y diversos reglamentos que permiten el buen desempeño de sus trabajadores, para poder brindar la mejor atención a la población Ecuatoriana. A continuación se explican las bases sobre las que el BNF desarrolla sus actividades.

#### **2.1.1 Plan Nacional Del Buen Vivir**

El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera perteneciente al Estado ecuatoriano. El gobierno vigente maneja el Plan del Buen Vivir 2013-2017, el cual según el documento transmitido por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) “representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años.” (Consejo Nacional de Planificación, 2013, pág.

El Plan Nacional del Buen Vivir se compone de 12 objetivos, 93 metas, 111 políticas y 1095 lineamientos estratégicos. (Consejo Nacional de Planificación, 2013, pág. 2) El BNF trabaja con 12 lineamientos del Plan Nacional del Buen vivir para sostener una visión a futuro que beneficie al Ecuador. Estos lineamientos se encuentran claramente detallados en el ANEXO 4.

### **2.1.2 Constitución De La República Del Ecuador**

En Registro Oficial 449 de 20 octubre de 2008 se publicó, la Constitución de la República del Ecuador 2008 que es el fundamento jurídico del país y su Gobierno. Fue elaborada en Montecristi-Ecuador por la Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador 2007.

El Banco Nacional de Fomento al ser una institución de sector público, obedece a las siguientes disposiciones constitucionales:

**Art 225.-** El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el

Estado.

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

**Art. 308.-** Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo a con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia.

Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

**Art. 309.-** El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia, y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 310.-** El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos a que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008)

### **2.1.3 Leyes**

Desde que el Código Orgánico Monetario y Financiero entró en vigencia, derogó a varias leyes y sus reglamentos los cuales antes fundamentaban el funcionamiento del banco. Las siguientes son las leyes que actualmente rigen el BNF:

- Código Orgánico Monetario y Financiero
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Ley Orgánica del Servicio Público

### **2.1.4 Código Orgánico Monetario Y Financiero**

El 8 de julio de 2014 la Asamblea Nacional discutió y aprobó el Código Orgánico Monetario y Financiero. Este entró en vigencia el día viernes 12 de septiembre de 2014, día en el cual se publicó en el Registro Oficial.

A continuación se encuentran los artículos que afectaran al Banco Nacional de Fomento, y más específicamente a las operaciones del área de concesión de crédito.

### **Principios Generales**

**Artículo 1.- Objeto:** El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador.

### **De la Superintendencia de Bancos**

**Artículo 59.- Finalidad:** La Superintendencia de Bancos efectuará la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión de las actividades financieras que ejercen las entidades públicas y privadas del Sistema Financiero Nacional, con el propósito de que estas actividades se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

**Artículo 61.- Funciones:** La Superintendencia de Bancos tiene las siguientes funciones:

1. Ejercer la vigilancia, auditoría, control y supervisión del cumplimiento de las disposiciones de este Código y de las regulaciones dictadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en lo que corresponde a las actividades financieras ejercidas por las entidades que conforman los sectores financieros público y privado;

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**Décima sexta.- Sector Financiero Público:** El Banco del Estado, el Banco Nacional de Fomento, la Corporación Financiera Nacional y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias continuarán operando de acuerdo con sus leyes de creación, hasta que el Presidente de la República expida los correspondientes decretos ejecutivos mediante los cuales reorganice o liquide las entidades del Sector Financiero Público, y se otorguen las autorizaciones y permisos de funcionamiento, conforme las disposiciones de este Código.

**Vigésima segunda.- Banco Ecuatoriano de la Vivienda:** El Banco Ecuatoriano de la Vivienda se liquidará a la fecha de entrada en vigencia de este Código, para lo cual se aplicarán las disposiciones determinadas en este cuerpo legal y las normas que para el efecto expida la Superintendencia de Bancos, en el plazo de treinta (30) días. En el proceso de liquidación se observará lo siguiente:



2. Los depósitos a la vista y los depósitos a plazo y activos equivalentes a tales depósitos registrados en el balance del Banco Ecuatoriano de la Vivienda serán transferidos al Banco Nacional de Fomento o a su sucesor en derechos, que los asumirá sin restricción alguna;

**Vigésima tercera.- Sustitución de deudor de operaciones irregulares del Banco Nacional de Fomento:** En las operaciones de crédito concedidas por el Banco Nacional de Fomento cuyos recursos, por disposición de servidores públicos de dicha entidad financiera pública, hubieren sido entregados a terceros distintos del beneficiario, se procederá a sustituir al deudor original de dicha operación por la persona que efectivamente recibió tales recursos o por el servidor público que autorizó el desembolso en favor de dicho tercero, de conformidad con las regulaciones que establezca el directorio del Banco.

En los casos en los que los jueces hubieren determinado responsabilidades de estos servidores públicos o se encuentren prófugos, además de lo establecido en el inciso anterior, se iniciará el proceso coactivo de cobro de dichos valores, sin perjuicio de las acciones administrativas y penales que fueren aplicables.

Los funcionarios y empleados del actual Banco Nacional de Fomento que cometieron o cometieran faltas graves en el cumplimiento de sus funciones o aquellos que presentaren incrementos significativos en su patrimonio no justificados e incompatibles con sus declaraciones de ingresos presentadas para fines impositivos, serán destituidos en sus funciones conforme a la Ley, garantizando el debido proceso, sin perjuicio de las demás acciones a la que hubiere lugar.

(Asamblea Nacional , 2014, pág. 101)

### 2.1.5 Reglamentos Generales

Los siguientes son los reglamentos generales que rigen al BNF:

- Reglamento Código De Ética Para La Prevención De Lavado De Activos En El Banco Nacional de Fomento.
- Reglamento Administración Recursos Humano
- Reglamento De Sesiones Del Directorio

- Reglamento Del Comité De Auditoria Del Banco Nacional De Fomento
- Reglamento Del Comité De Tasas Activas Y Pasivas
- Reglamento General De Crédito
- Reglamento Interno De Trabajo
- Reglamento Inversiones Financieras
- Reglamento Pago De Dietas De Los Miembros Del Directorio (Banco Nacional de Fomento, 2014)

## 2.2 BASE CONCEPTUAL

### 2.2.1 ISO 9001

La ISO 9001 es una norma internacional elaborada por un organismo que se encarga de promover la creación y desarrollo de modelos internacionales para la fabricación de bienes y servicios. Este organismo es la Organización Internacional para la Estandarización con sus siglas en inglés ISO.

La norma ISO 9001 se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC); esta norma provee los requisitos necesarios para el sistema, centrándose en todos los aspectos referentes a la calidad que una empresa debe tomar en cuenta para tener un sistema que le permita gestionar y perfeccionar la calidad de sus productos o servicios. (Maldonado, 2013)

### 2.2.2 Gestión por Procesos:

La gestión por procesos es una forma avanzada de:

- La Calidad: La Gestión por Procesos es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de la Calidad:
  - Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.
  - El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.
  - Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.
- La empresa: Igualmente, la Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:
  - Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizada como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
  - Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
  - En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.
  - Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento). (Velasco, 2012, pág. 64)

Para el desarrollo de este trabajo es importante trabajar los ocho principios de la gestión de calidad, los cuales están descritos en la ISO 9001. Los ocho principios son los siguientes:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. ISO 9000:2005
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (Enríquez, 2013, pág. 88)

### 2.2.3 La Calidad

En la actualidad ya no se puede hablar solamente de la calidad de un producto o servicio, ya que se ha llegado a una fase en la que nuestra visión se enfoca en un concepto de calidad total, esto se debe a que ahora entendemos que el producto final se da gracias a que existen actividades dentro de la empresa que se realizan cumpliendo estándares de tiempo, minimizando errores y

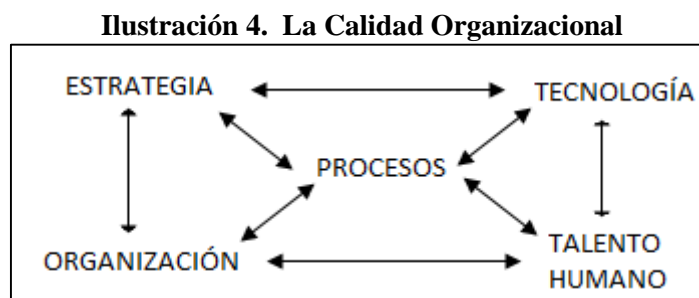
cada una agregando valor. Es por eso que entregar un producto con calidad debe constituir un objetivo fundamental de todas las empresas.

En un producto o servicio que se entregue al cliente, van a haber influenciado muchas otras cosas que en ese momento no se ven, como por ejemplo en la concesión de microcrédito, los clientes no verán el proceso que se realizó para que el dinero les fuera entregado. Ese proceso debe tener todas sus actividades en excelencia ya que así el Banco Nacional de Fomento, tendrá la seguridad que su producto ha llegado satisfactoriamente al cliente pasando por fases que le agregaron valor al cliente y a la entidad.

Según la American Society for Quality Control, calidad es “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”. (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2012)

Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas. No hay asunto más importante en los negocios de hoy que la calidad, el futuro de nuestra nación depende de nuestra habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad.  
En base a la Mercadotecnia: La calidad significa el cumplimiento de los estándares y el hacerlo bien desde la primera vez.  
En base al Producto: Se define la calidad como una variable precisa y medible. (Calderón, 2009, pág. 15)

La Calidad Organizacional por otro lado, es un paraguas que cubre a todos los procesos de la empresa. Es la calidad global de la organización, mucho más grande que solo la calidad. En la Ilustración 4 se grafican los elementos de la calidad organizacional.



Fuente: Apuntes “Diseño Organizacional” Ing. Freddy Arévalo  
Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014

#### 2.2.4 Enfoque al Cliente

El enfoque al cliente mencionado en los ocho principios de la gestión de calidad, es un aspecto de suma importancia en las empresas. Una empresa tiene clientes internos y clientes externos los cuales necesitan que sus necesidades sean conocidas. Una empresa necesita saber cuáles son las necesidades actuales y futuras de sus clientes tanto internos como externos.

Los clientes pueden ser internos y externos. Los externos no sólo incluyen a los usuarios finales sino también a todos los destinatarios del bien o servicio ajenos a la empresa como comerciantes, intermediarios, etc. Mientras los internos engloban todos aquellos

receptores de un bien o servicio dentro de la empresa. Es necesario que el cliente interno reciba un producto adecuado del anterior eslabón de la cadena para hacer bien su trabajo, con el fin de que el cliente externo pueda recibir finalmente la calidad que cumple con sus necesidades y expectativas. (Tarí Guilló, 2000, pág. 57)

### **2.2.5 Proceso**

Para que un producto o servicio llegue a manos del cliente final, debió haber pasado por diferentes fases o actividades las cuales lo transformaron para convertirlo en lo que el cliente recibirá y a la vez le dieron valor. El conjunto de estas actividades, que deben efectuarse en orden, se llama “proceso”.

Según Velasco un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. (Velasco, 2012, pág. 34)

Para que una Organización funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada en resultados, se puede considerar como un Proceso.

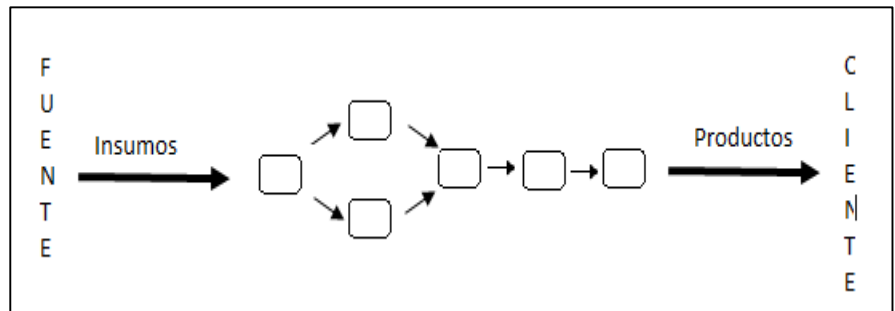
Las Unidades Organizativas proporcionan una serie de servicios (o productos) que "consume" el usuario externo (ciudadano) o interno de la Organización. Para entregar el servicio (o el producto) a sus usuarios, las Unidades ejecutan un Proceso.

Así pues, la actividad de una Unidad Organizativa (y de toda la Organización) se puede estructurar en un conjunto de Procesos orientados a los clientes (ciudadanos o usuarios internos en el caso de una Administración), realizados por una o varias unidades del

departamento, los cuales es necesario definir, implantar, ejecutar, controlar y, si es necesario, corregir para conseguir el fin último que es asegurar la mejora continua en todas las actividades que se realizan. Un Proceso se puede definir como un conjunto coordinado de actividades que proporcionan un valor añadido al cliente (ciudadano o usuario interno), entregándole un resultado (el producto o el servicio de que se trate) que le satisfaga, partiendo de una serie de entradas al proceso y con la utilización de una serie de recursos. (Merino, Fernando, & Garzón, 2003, pág. 51)

La ilustración 5 expone un proceso.

**Ilustración 5. Proceso**



**Fuente:** Anotaciones “Diseño Organizacional” Freddy Arévalo  
**Elaborado por:** Lisseth Coronado, 2014

Los procesos son transformaciones que añaden valor gracias a la aportación de recursos humanos y otros recursos. La razón de ser del proceso es que, a partir de las actividades que realizan, proporciona al cliente un producto o un servicio con un valor añadido que antes no tenía. Hay que subrayar que se debe proporcionar un producto o un servicio que satisfaga al usuario y le proporcionen un valor añadido, esto es, el proceso debe entregar lo que el usuario está dispuesto a pagar (o a consumir), considerándose un despilfarro entregar aquello que el usuario no valora. *Ibídem.*



#### 2.1.1.1 Elementos De Un Proceso

**Entradas:** Las entradas (input) son los insumos que al pasar por un proceso evolucionan o cambian. Las entradas pueden venir desde el cliente o pueden ser las salidas o resultados de un subproceso cumplido por un proveedor.

**Salidas:** Las salidas (output) son el resultado del paso de los insumos por el proceso. Las salidas se entregan al cliente interno o externo, y deben cumplir sus expectativas.

**Proveedores:** Los proveedores son las personas u organizaciones que proporcionan las entradas.

**Cliente:** Es el destinatario del producto o servicio generado por el proceso.

**Propietario:** El propietario o líder del proceso es quien se responsabiliza por el correcto desarrollo del proceso, asegurándose del control y la mejora continua del mismo.

**Recursos:** Se refiere a todos los medios que se se utilizan en un proceso para que las entradas se transformen y se entregue al cliente un resultado que lo satisfaga. Los recursos utilizados en un proceso pueden ser entre otros el personal, las instalaciones, y equipos electrónicos.

**Actividades:** Son todas las acciones que conforman el proceso y que deben seguirse en orden y cumplirse en su totalidad para que el insumo pueda ir cambiando y convertirse en el producto final. Las actividades son las que agregaran valor al cliente y a la empresa. (Arévalo, 2012)

### 2.2.6 Valor

Un proceso siempre debe agregar valor a los insumos que recibe para poder entregar un producto o servicio final, que sea de calidad para el usuario. El valor que se agrega a un producto o servicio es indispensable en los procesos ya que así nuestro producto se diferenciará de otros y en consecuencia más personas se interesaran en adquirir nuestros servicios.

“Todo aquello que se aprecia o estima, por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad);

obviamente valor no es un concepto absoluto sino relativo.” (Velasco, 2012)

Las compañías crean valor para sus clientes satisfaciendo sus requerimientos y excediendo sus expectativas. Sin embargo, la creación de valor para los clientes no es suficiente. Las compañías también deben crear valor para sus accionistas. Se debe ser productivo al tiempo que se provee la calidad requerida por los clientes. (Presencia, 2004, pág. 41)

### **2.2.7 Ciclo De Mejora Continua De La Calidad Los Procesos**

La administración de la calidad total busca la perfección, es claro que la perfección nunca se alcanzará pero se necesita de esa idea para buscarla siempre, es decir que en todo momento la empresa debe estar en constante mejoramiento. (Arévalo, 2012)

El gurú de la calidad, W. Edwards Deming, empleó el Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como una estrategia para la Mejora Continua de la Calidad.

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos

como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. (García, Quishpe, & Ráez, 2003, pág. 5)

El Ciclo de Deming (PHVA) se encuentra graficado en la Ilustración 6, y se explica de la siguiente forma:

Planificar:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

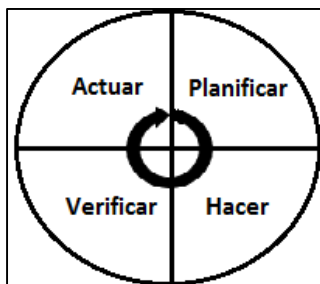
Verificar:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?

Actuar:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas.

Ibídem.

**Ilustración 6. Ciclo de Deming**

**Fuente:** Anotaciones “Diseño Organizacional” Ing. Freddy Arévalo  
**Elaborado por:** Lisseth Coronado, 2014



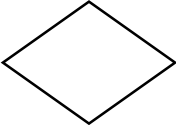
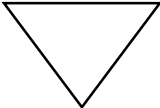

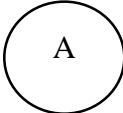


### **2.2.8 Diagramas de Flujo**

Para lograr el mejoramiento del proceso se necesita primero conocer el mismo, y esto se logra a través de una representación gráfica del proceso llamado diagrama de flujo.

El diagrama de flujo es una herramienta utilizada para describir un proceso. Muestra la serie de sucesos que constituyen el proceso. El diagrama de flujo suele comenzar con los insumos, muestra las transformaciones ocurridas a estos insumos y termina con el producto final. Los diagramas de flujo son especialmente útiles para visualizar las operaciones y facilitar la planeación y la coordinación de responsabilidades en diferentes áreas. (Gitlow & Gitlow, pág. 18)

Los diagramas de flujo permiten conocer los insumos, los recursos, las actividades y los resultados gráficamente, utilizando símbolos que representan cada parte del proceso. Los símbolos utilizados para elaborar los diagramas de flujo son los detallados en la Tabla 2:

**Tabla 2. Elementos de los Diagramas de Flujo**

Elementos del Flujograma	Símbolo
<p><b>Entidad Externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nos permite graficar a clientes y fuentes.</li> <li>Contiene el nombre de la entidad externa.</li> <li>Fuente o destino de flujos de información.</li> </ul> <p><b>Actividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades, tareas que conducen a un resultado final, visible y medible.</li> <li>Describe quien realiza la actividad.</li> </ul> <p><b>Decisión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre precedida de una actividad.</li> <li>Indica cuando en el proceso se debe tomar una decisión.</li> <li>Tiene una entrada y más de una salida.</li> </ul> <p><b>Almacenar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El insumo debe ser almacenado hasta que exista una autorización para que pase a la siguiente actividad.</li> </ul> <p><b>Documento/Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entradas (Insumos) y salidas (resultados)</li> <li>Insumo a la izquierda de la actividad, resultados a la derecha de la actividad.</li> <li>Información de la actividad está contenida en papel.</li> </ul> <p><b>Conector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Letra mayúscula o número en el medio.</li> <li>Conecta diferentes partes del diagrama y pueden graficarse en varias hojas.</li> </ul> <p><b>Referencia Proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a otro proceso relacionado, escribiendo el nombre del proceso.</li> </ul> <p><b>Límites</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio y Fin del Proceso</li> </ul>	       

Fuente: Anotaciones “Diseño Organizacional” Freddy Arévalo  
 Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014

### 2.2.9 Análisis del Proceso

El análisis se hace en base al diagrama de flujo levantado.

- Se realiza el Análisis del Valor Agregado
- Se identifican las debilidades y oportunidades.

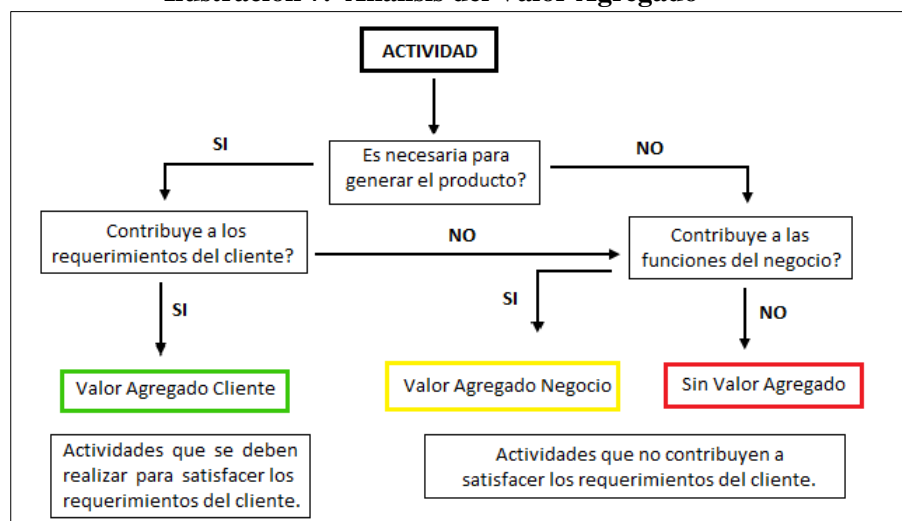
Se habla de valor agregado cuando las actividades aportan en el insumo cambios que son de utilidad y beneficio para el cliente del proceso. Es importante conocer si las actividades que se desarrollan en los procesos de la empresa agregan valor al cliente, a la empresa o no agregan valor. Para llegar a conocer esto se efectúa el Análisis del Valor Agregado y se lo hace mediante el árbol de decisiones propuesto por James Harrington. (Arévalo, 2012). El árbol de decisiones se encuentra graficado en la ilustración 7.

Para calificar la importancia de las actividades, se usaran los colores verde, amarillo, rojo.

Verde: Son las actividades que si agregan valor al cliente, las actividades que se están realizando bien.

Amarillo: Actividades que agregan valor al negocio, son importantes para la empresa, son controles.

Rojo: Actividades que no agregan valor, no sirven para el cliente ni para el negocio. Pueden ser eliminadas. Ibídem.

**Ilustración 7. Análisis del Valor Agregado**

**Fuente: James Harrington, 1993**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

Para hacer el Análisis de Valor Agregado se debe identificar

1. ¿Cuál es el producto (resultado) de ese proceso?
2. ¿Cuál es el cliente principal de ese proceso?
3. ¿Cuáles son los requerimientos del cliente principal del proceso?

### **2.2.10 Oportunidades de Mejora**

Permite identificar todos los problemas y las posibles soluciones para cada una de las actividades del diagrama de flujo actual. Se debe realizar con el personal del área que maneja el proceso para que de acuerdo a su experiencia se conozca de mejor manera el problema. (Arévalo, 2012)



### **2.2.11 Manual de Procedimientos**

El manual de procedimientos es una herramienta que permite informar al talento humano de la empresa todo lo referente a los procesos que se manejan en las mismas, desde que entran los insumos hasta que sale el producto terminado.

Los manuales de procedimientos contienen: el logo de la empresa, el código del proceso, el encargado del proceso, las actividades que deben realizar y a las cuales deben limitarse, las políticas que se deben cumplir en la realización del proceso, el objetivo del proceso, su alcance, definiciones necesarias para la correcta comprensión de las actividades, documentos en los que se respalda el proceso, el flujograma del proceso y finalmente los indicadores.

Los indicadores cumplen un papel muy importante, ya que son los que permiten medir el desempeño que tienen los trabajadores. Es decir con los resultados de estos indicadores las empresas se dan cuenta lo que deben mejorar, si lo están haciendo bien o si por el contrario existen problemas en el desarrollo de lo que hacen y por lo tanto lo deben modificar. (Arévalo, 2012)

### **3. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS**

En este capítulo se realizó el levantamiento de los procesos de Concesión de Microcrédito por Ruta 15 y Administración de Cartera del Banco Nacional de Fomento. Se presentan también el análisis de valor agregado de cada uno de ellos, las debilidades y oportunidades de mejora para con finalmente diagnosticar la situación actual de los procesos.

#### **3.1 INVENTARIO DE PROCESOS ACTUAL**

La tabla 3 describe los subprocesos que componen el proceso de concesión de crédito por Ruta 15 y la administración de cartera. Se encuentran 6 subprocesos con sus respectivos códigos.

Los procesos que se muestran en la tabla son los que actualmente se siguen para tener el producto final, es decir el microcrédito aprobado para el beneficiario o cliente. Y en recuperación de cartera, el producto final es el pago del microcrédito según lo acordado.

**Tabla 3. Inventario de Procesos**

<b>Macroproceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Código</b>
A. Ciclo de Crédito	A.1 Concesión de Crédito	Evaluación de Crédito	A.1.1
A. Ciclo de Crédito	A.1 Concesión de Crédito	Visado Inicial	A.1.2
A. Ciclo de Crédito	A.1 Concesión de Crédito	Documentos Habilitantes y Desembolso	A.1.3
B. Crédito Cartera y Coactivas	B.1 Administración de Cartera	Recuperación de Cartera	B.1.1
B. Crédito Cartera y Coactivas	B.1. Administración de Cartera	Coactivas, embargo y remate	B.1.2

**Fuente: Proceso de Concesión de Crédito y Administración de Cartera Banco Nacional de Fomento**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

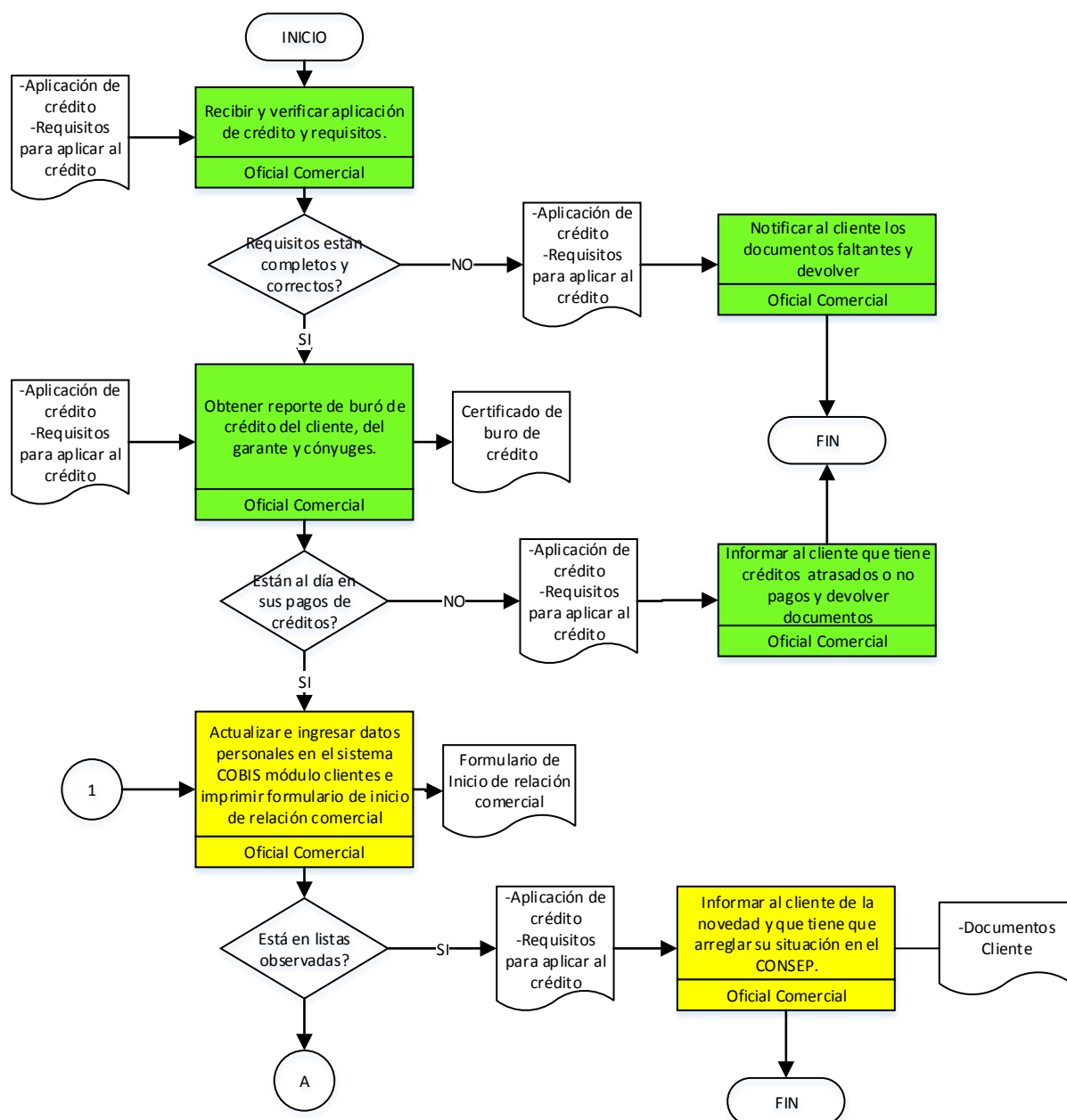
### 3.2 FLUJOGRAMAS ACTUALES Y ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Los procesos que se levantaron para el presente trabajo fueron: la Concesión del Microcrédito por Ruta 15 y la Administración de Cartera del Banco Nacional de Fomento. Cada uno de ellos con sus respectivos subprocesos.

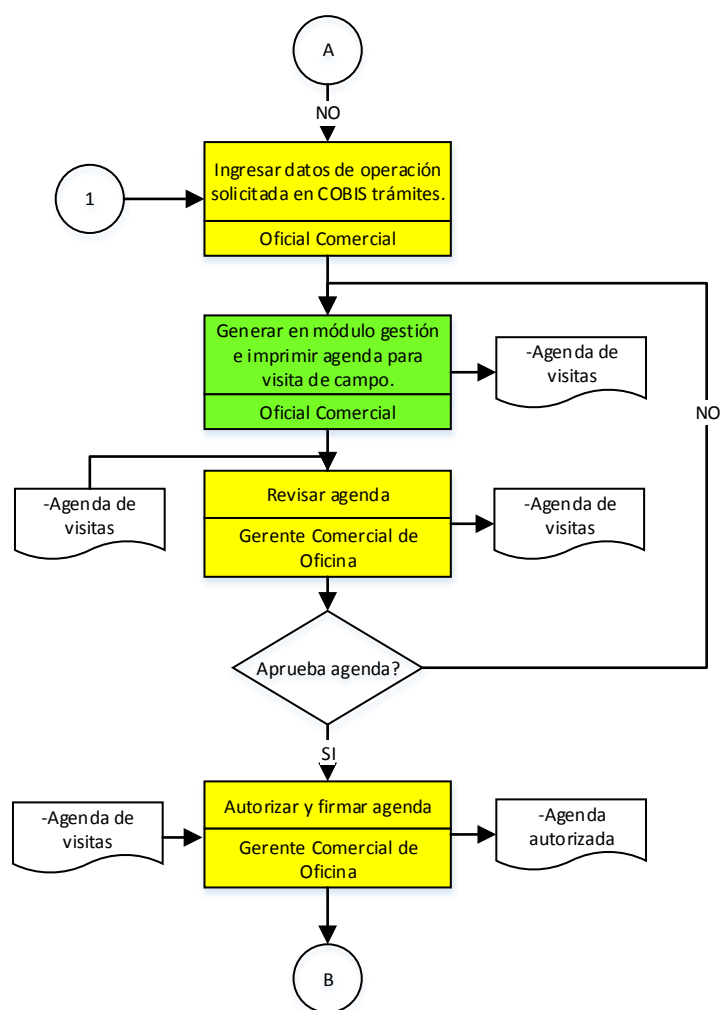
Los flujogramas de los subprocesos, fueron elaborados en base a la información proporcionada por el Banco Nacional de Fomento. Los subprocesos se levantaron bajo la guía de la Subgerencia de Administración de Procesos y en base al Manual de Levantamiento de Procesos.

Se presentan a continuación los subprocesos actuales de Concesión de Microcrédito Ruta 15 y de Administración de Cartera, ya identificados con los colores verde, amarillo y rojo, los mismos que permiten el análisis de valor agregado en cada actividad del subproceso.

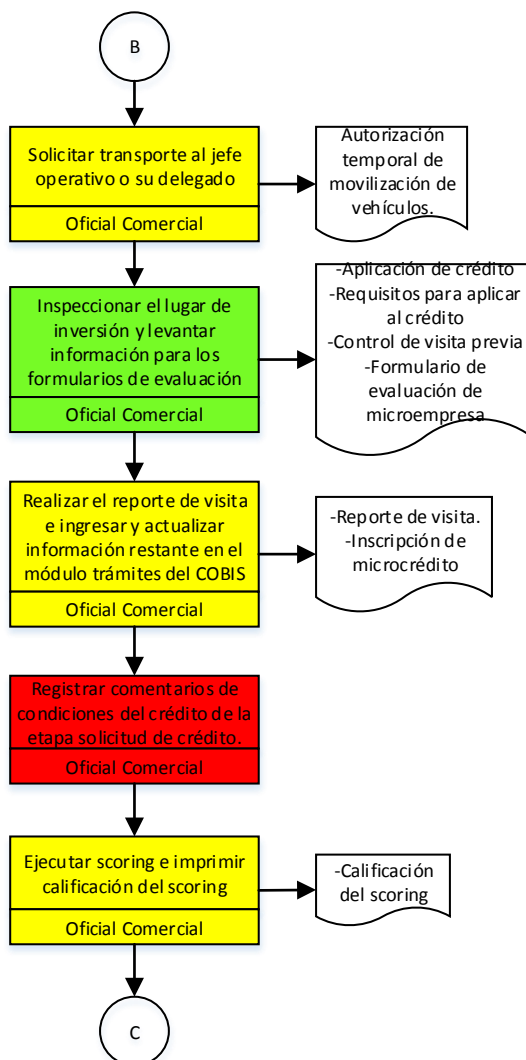
COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 1 de 5



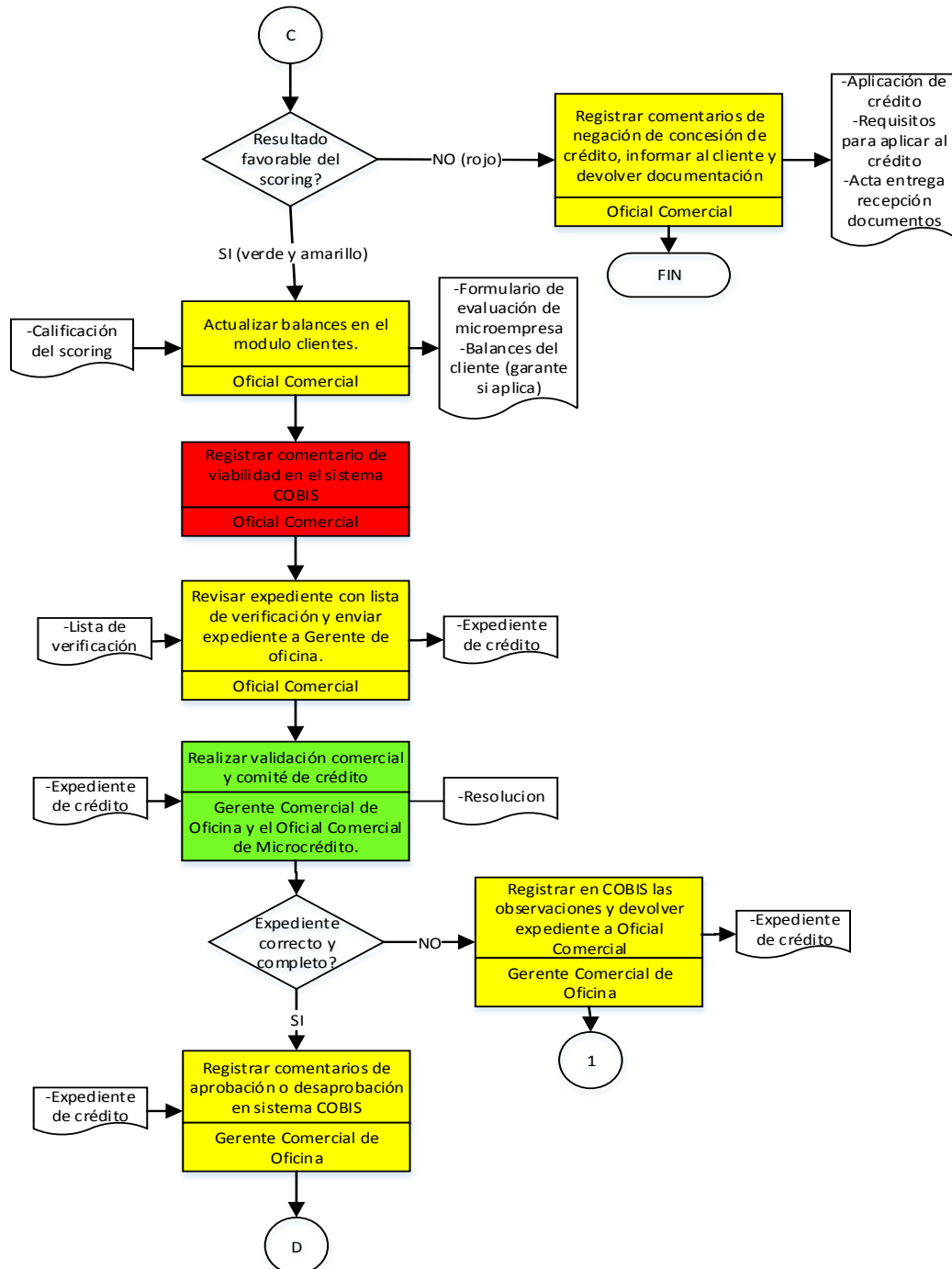
COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 2 de 5



COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 3 de 5

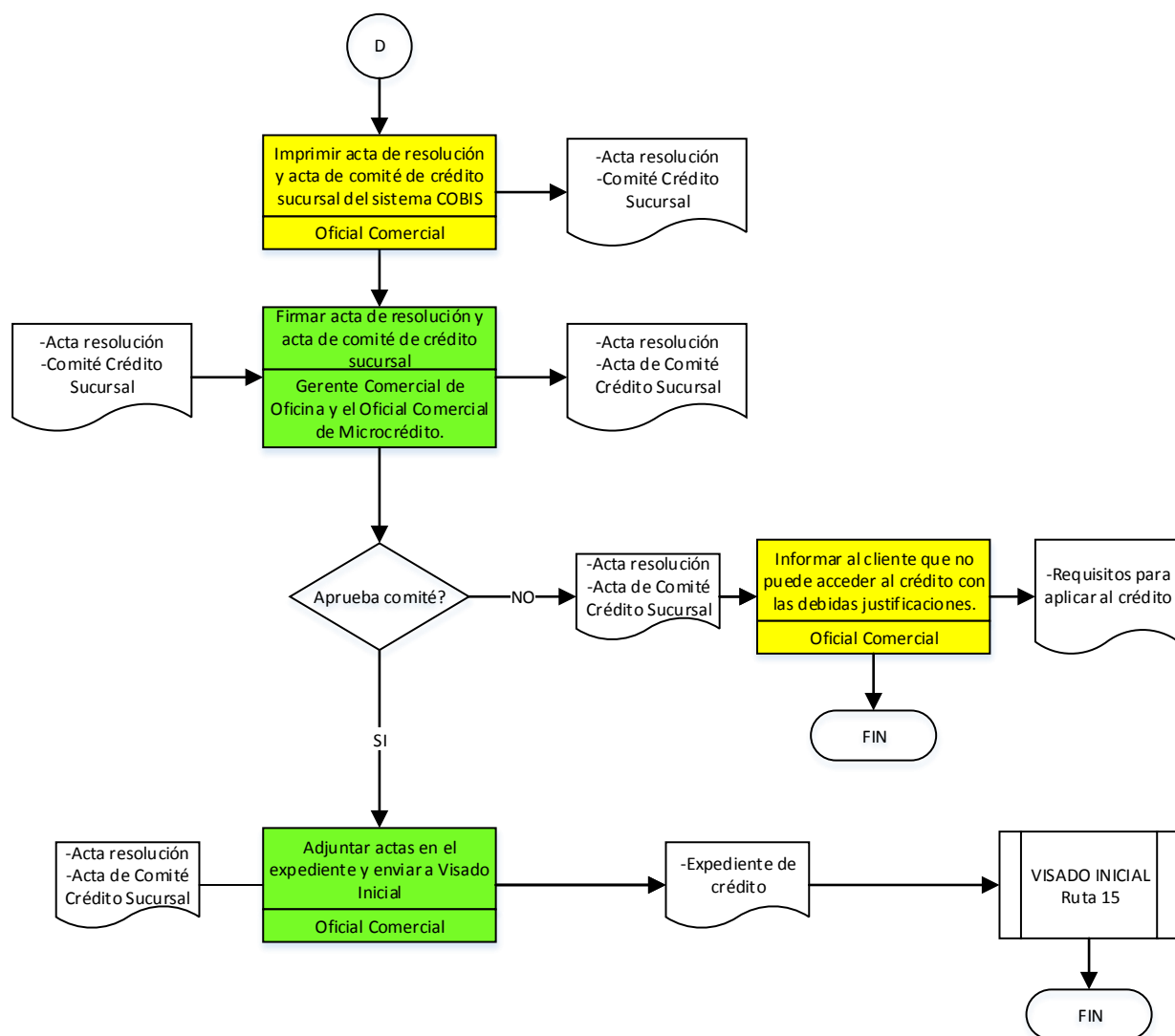


COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 4 de 5





COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 5 de 5



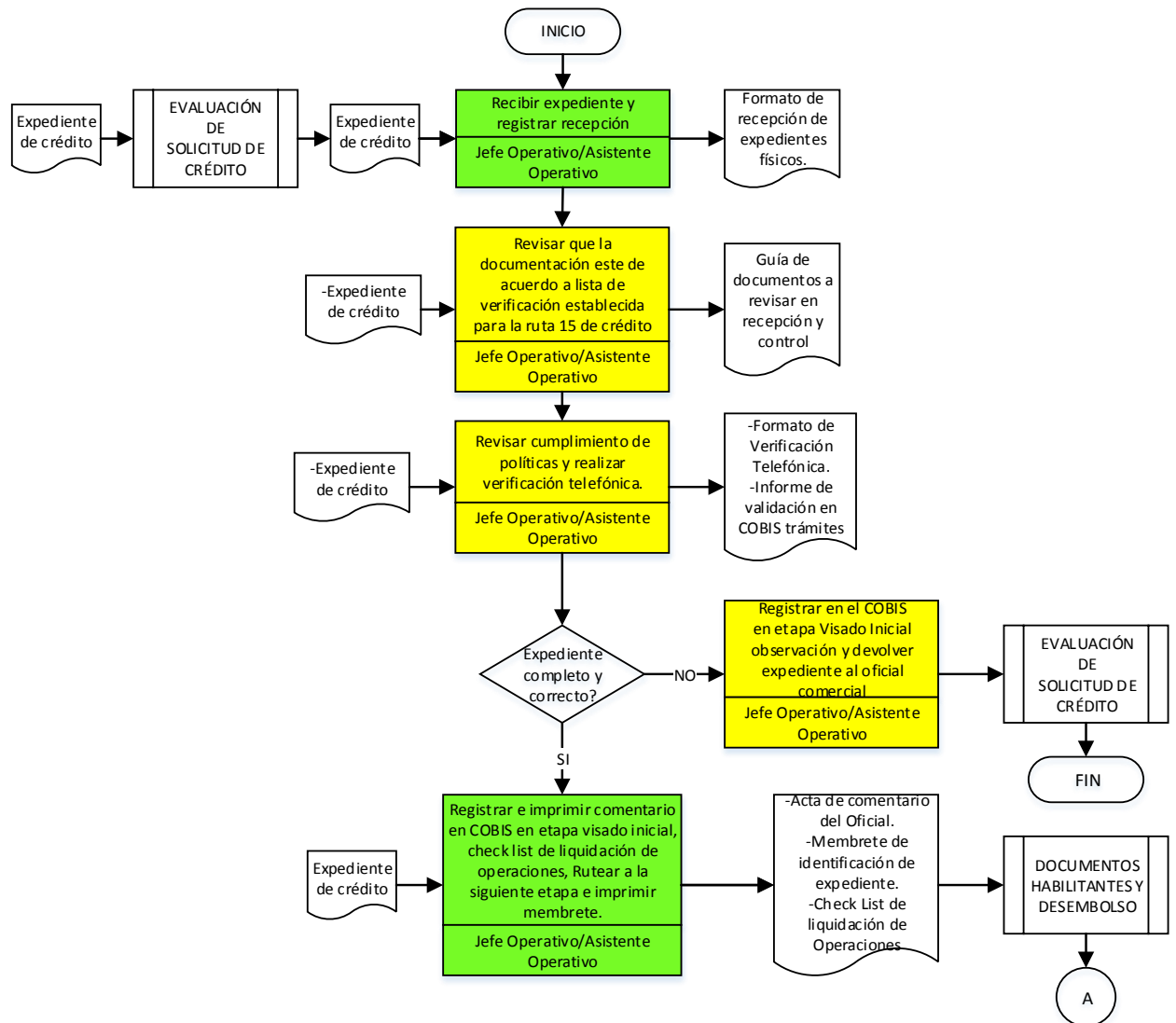
**Tabla 4. Análisis del Valor Agregado para Evaluación de Crédito**

<b>A.1.1 Evaluación de Crédito</b>						
<b>Total Actividades Subproceso</b>	<b>Actividades Que Agregan Valor Al Cliente</b>		<b>Actividades Que Agregan Valor A La Empresa</b>		<b>Actividades Que No Agregan Valor</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
25	9	36%	14	56%	2	8%

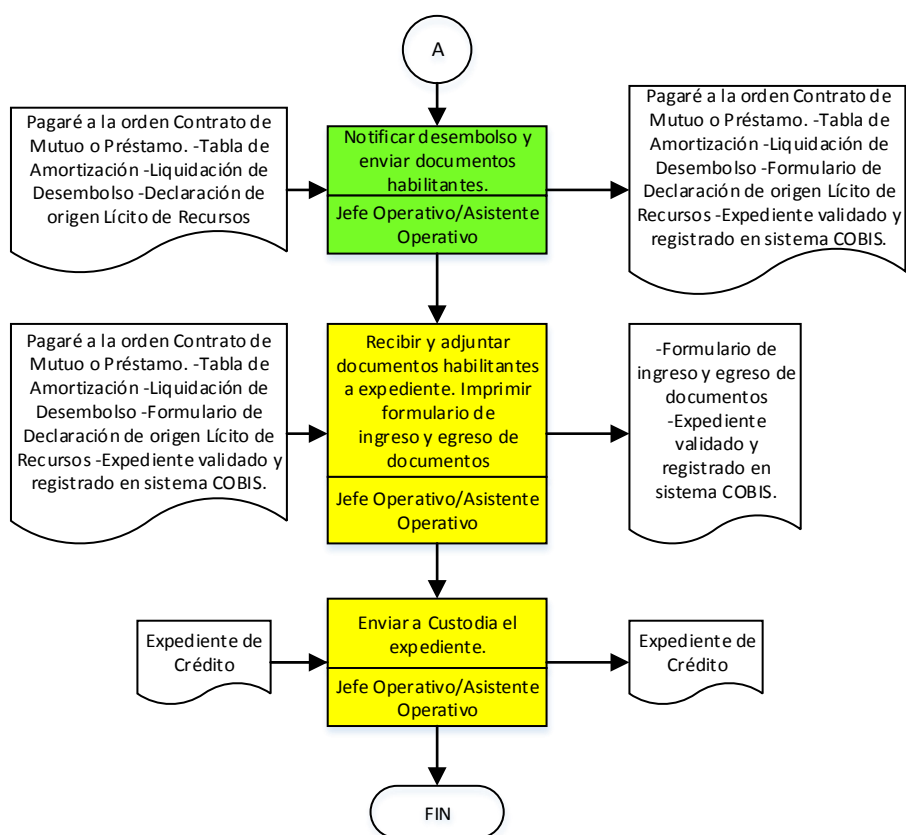
Fuente: Levantamiento Procesos Microcrédito BNF

Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)

COD: A.1.2	Subproceso: Visado Inicial Ruta 15
Producto: Expedientes Revisados	Pág: 1 de 2



COD: A.1.2	Subproceso: Visado Inicial Ruta 15
Producto: Expedientes Revisados	Pág: 2 de 2

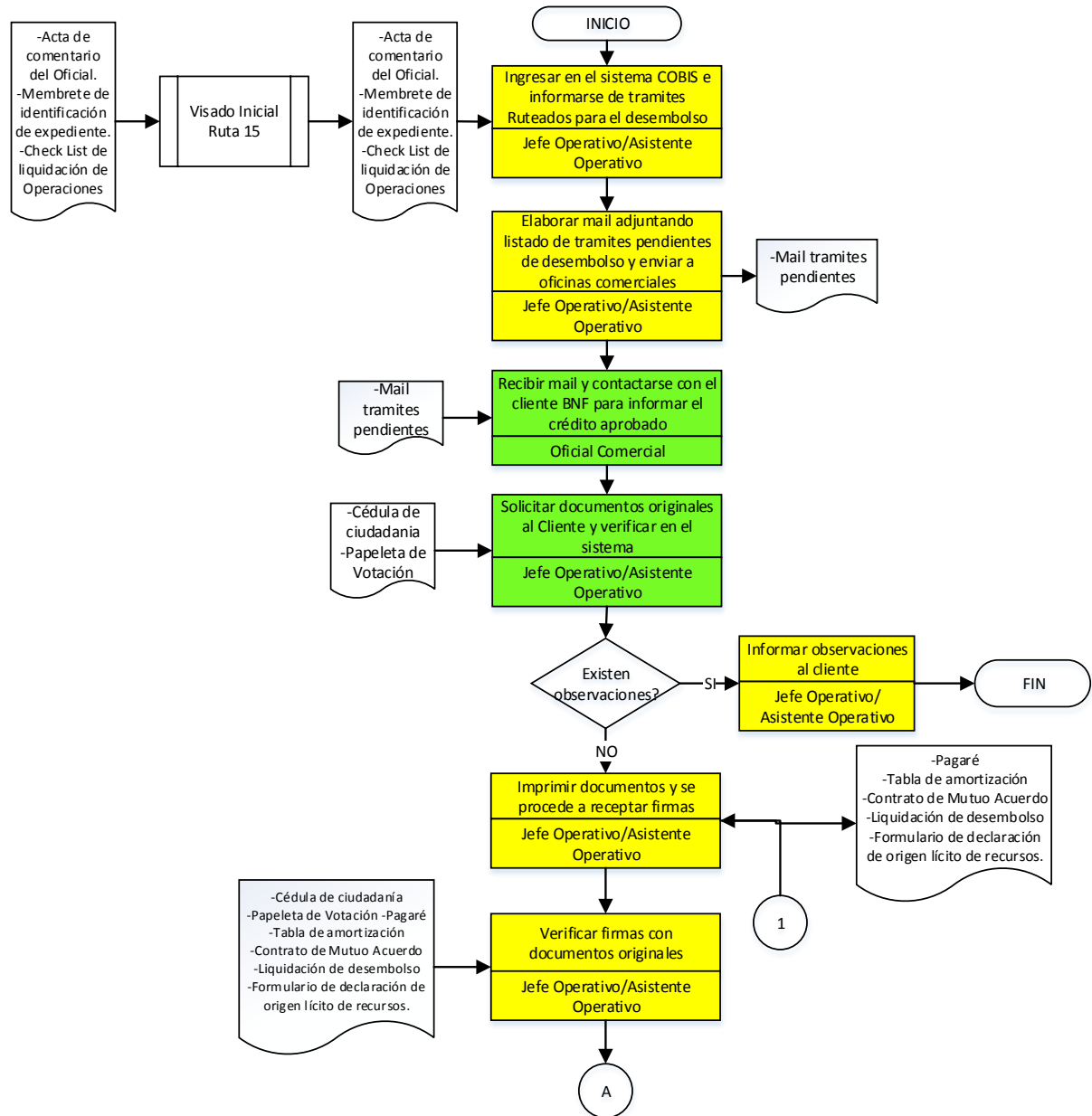


**Tabla 5. Análisis del Valor Agregado para Visado Inicial**

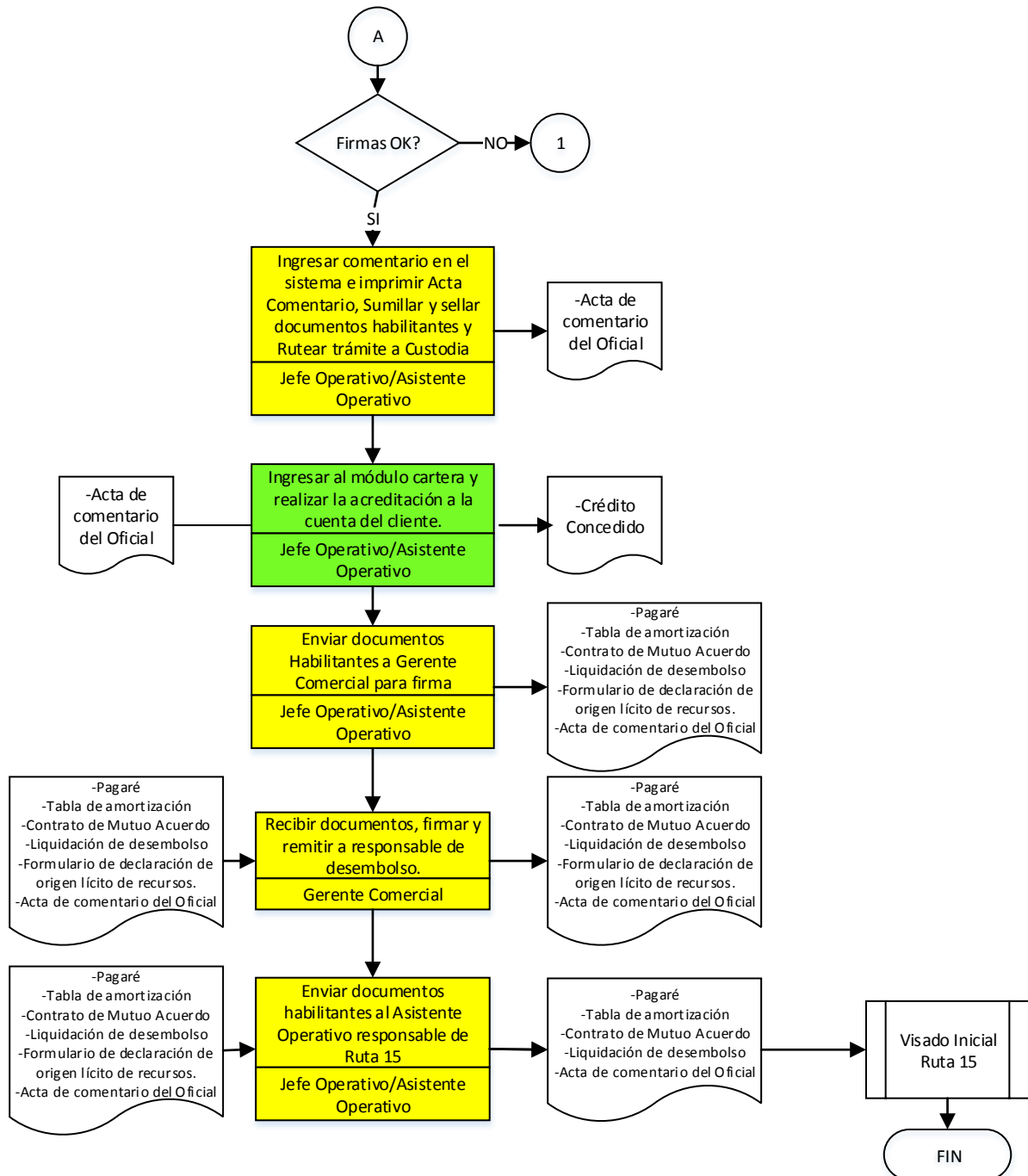
A.1.2 Visado Inicial Ruta 15						
Total Actividades Subproceso	Actividades Que Agregan Valor Al Cliente		Actividades Que Agregan Valor A La Empresa		Actividades Que No Agregan Valor	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
8	3	37,5%	5	62,5%	0	0%

**Fuente: Levantamiento Procesos Microcrédito BNF**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)**

COD: A.1.3	Subproceso: Documentos Habilitantes y Desembolso
Producto: Documentos Habilitantes y Desembolso	Pág: 1 de 2



COD: A.1.3	Subproceso: Documentos Habilitantes y Desembolso
Producto: Documentos Habilitantes y Desembolso	Pág: 2 de 2

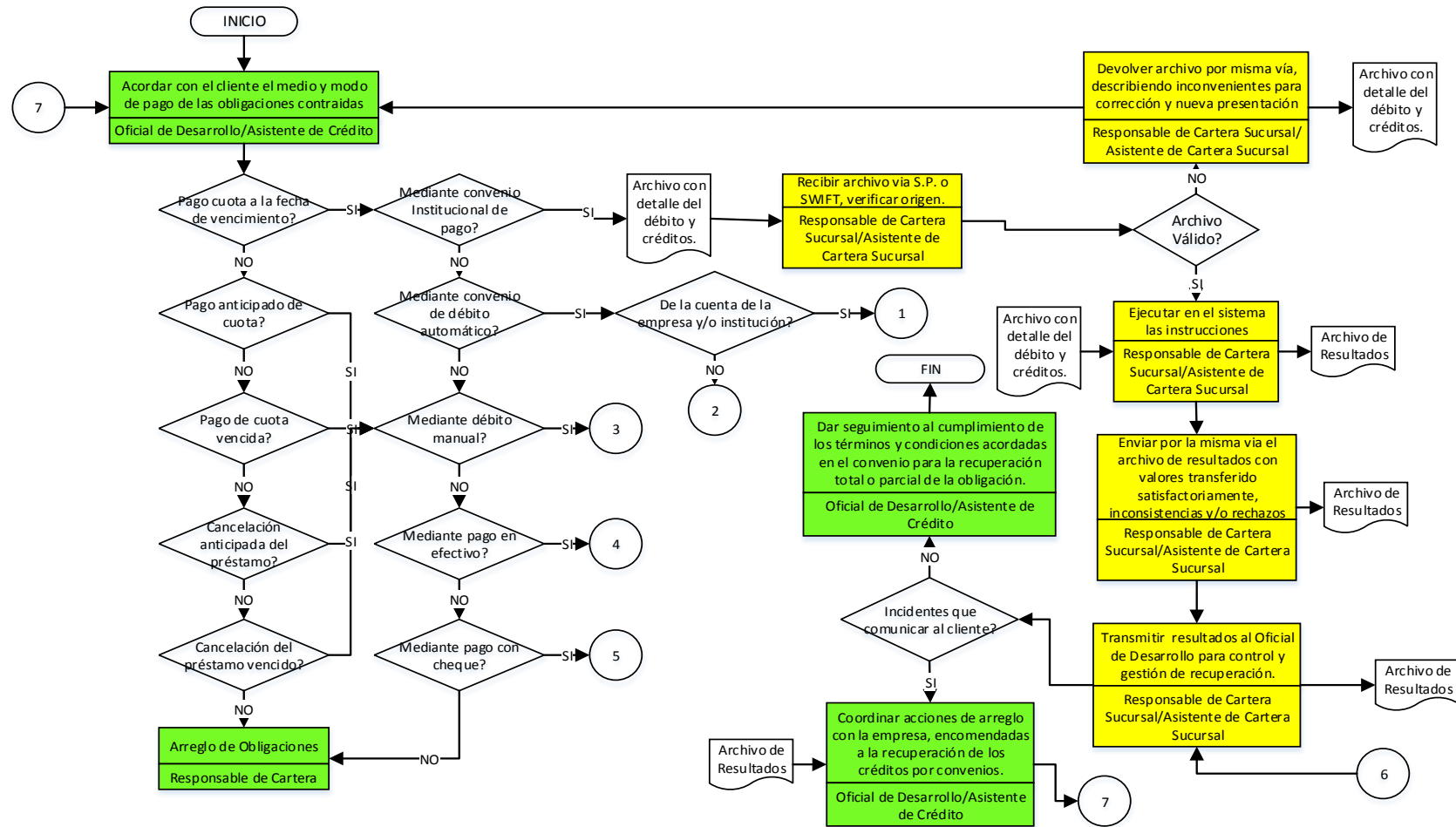


**Tabla 6. Análisis del Valor Agregado para Documentos Habilitantes y Desembolso**

<b>A.1.3 Documentos Habilitantes y Desembolso</b>						
<b>Total Actividades Subproceso</b>	<b>Actividades Que Agregan Valor Al Cliente</b>		<b>Actividades Que Agregan Valor A La Empresa</b>		<b>Actividades Que No Agregan Valor</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
12	3	25%	9	75%	0	0%

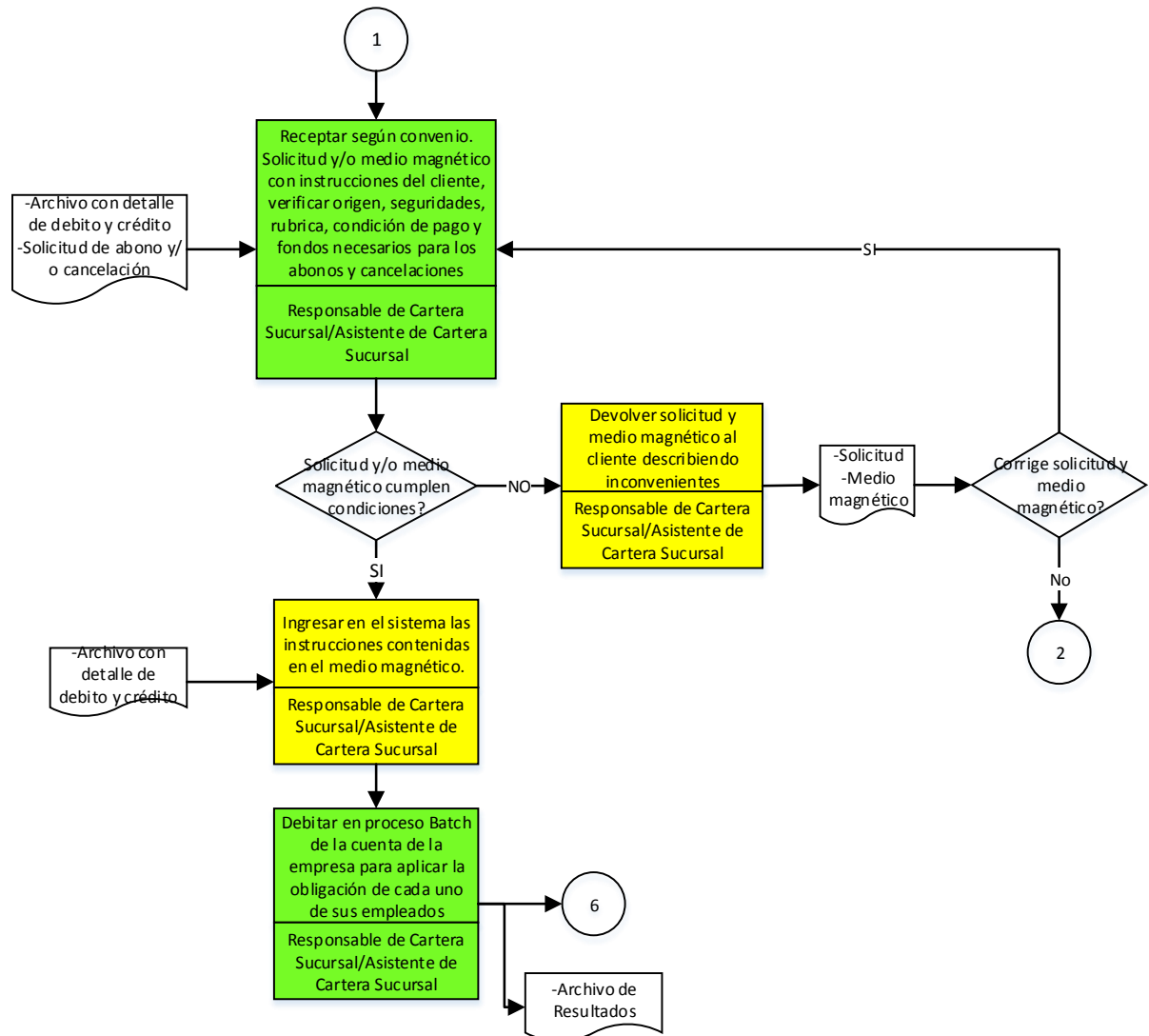
**Fuente: Levantamiento Procesos Microcrédito BNF****Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)**

COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 1 de 6

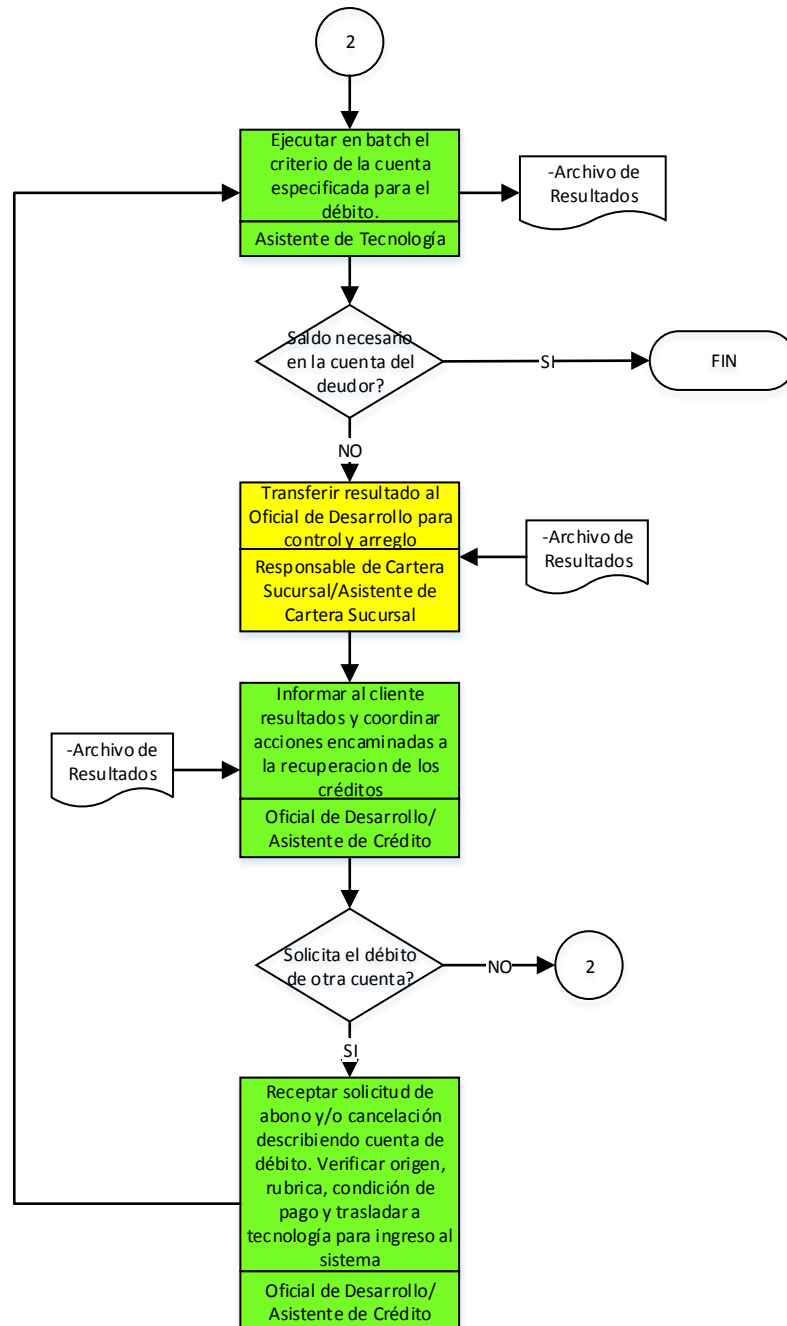




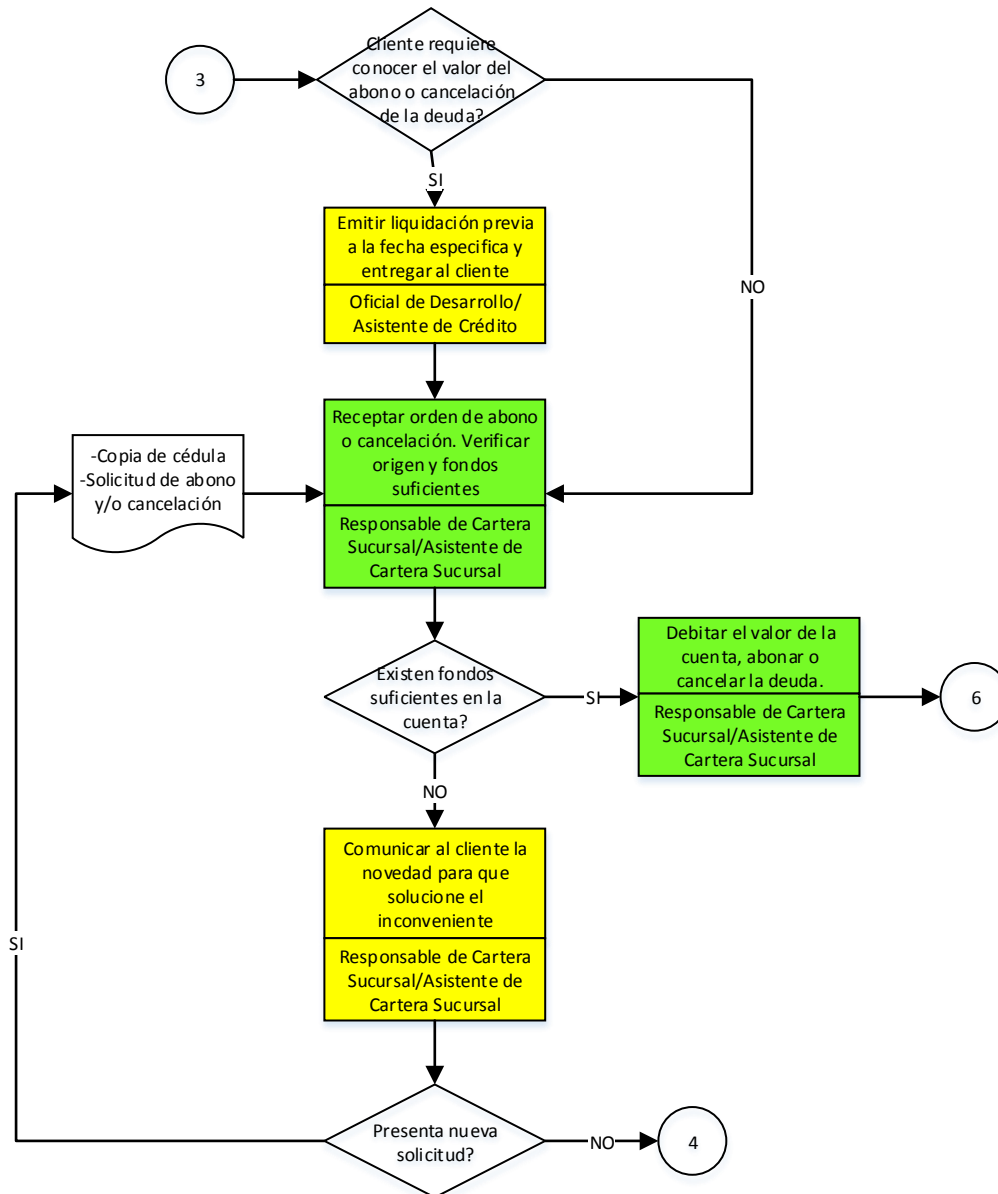
COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 2 de 6



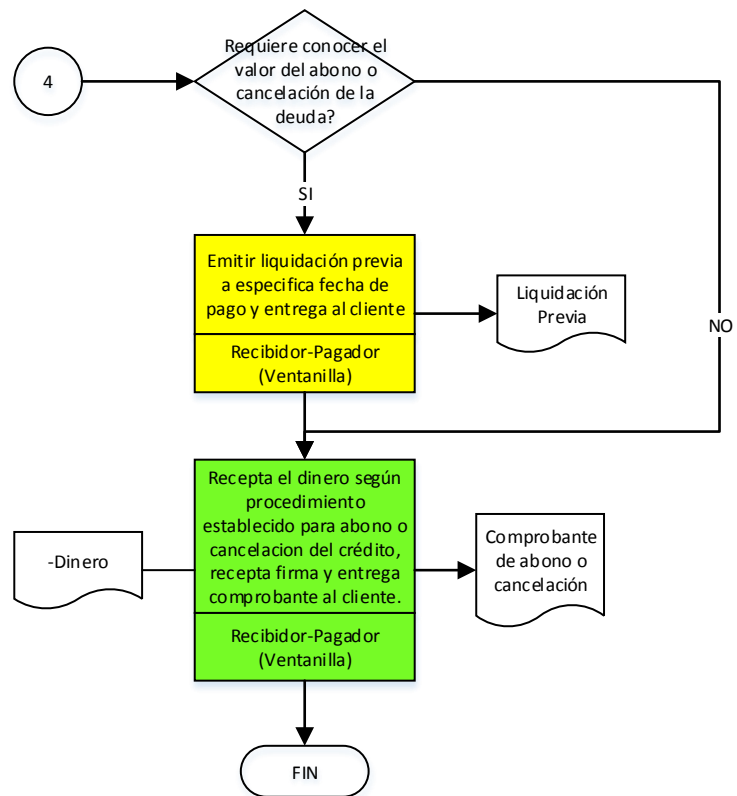
COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 3 de 6



COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 4 de 6



COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 5 de 6



COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 6 de 6

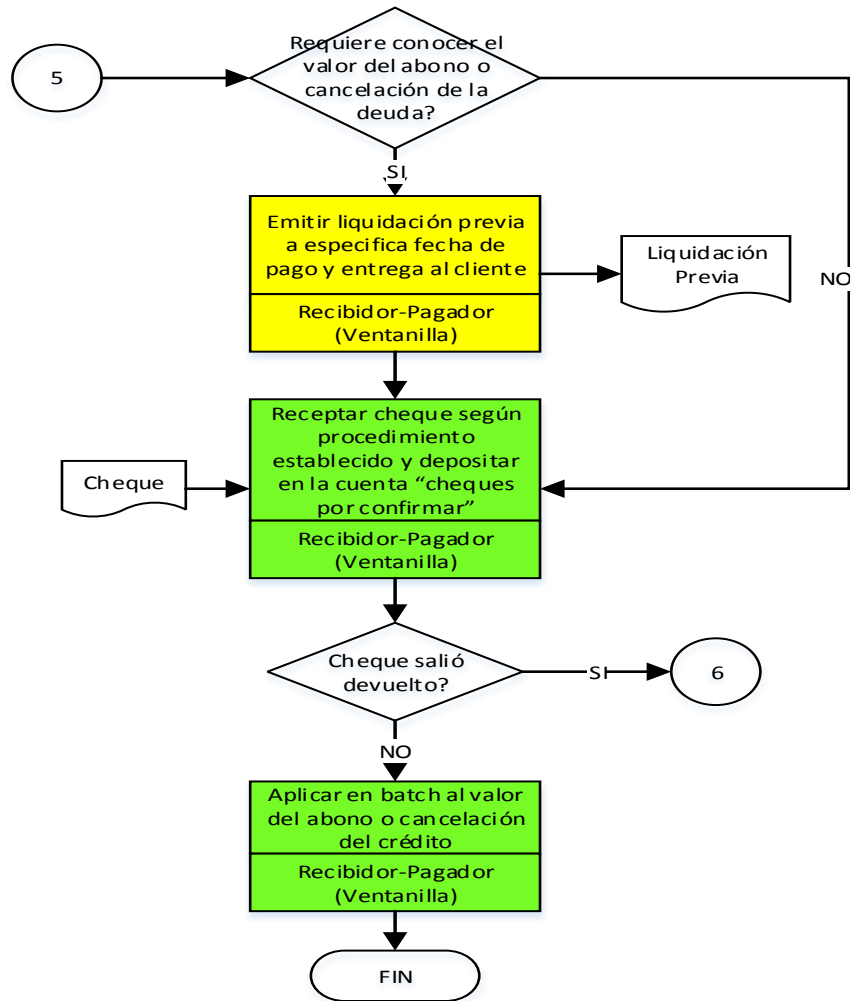


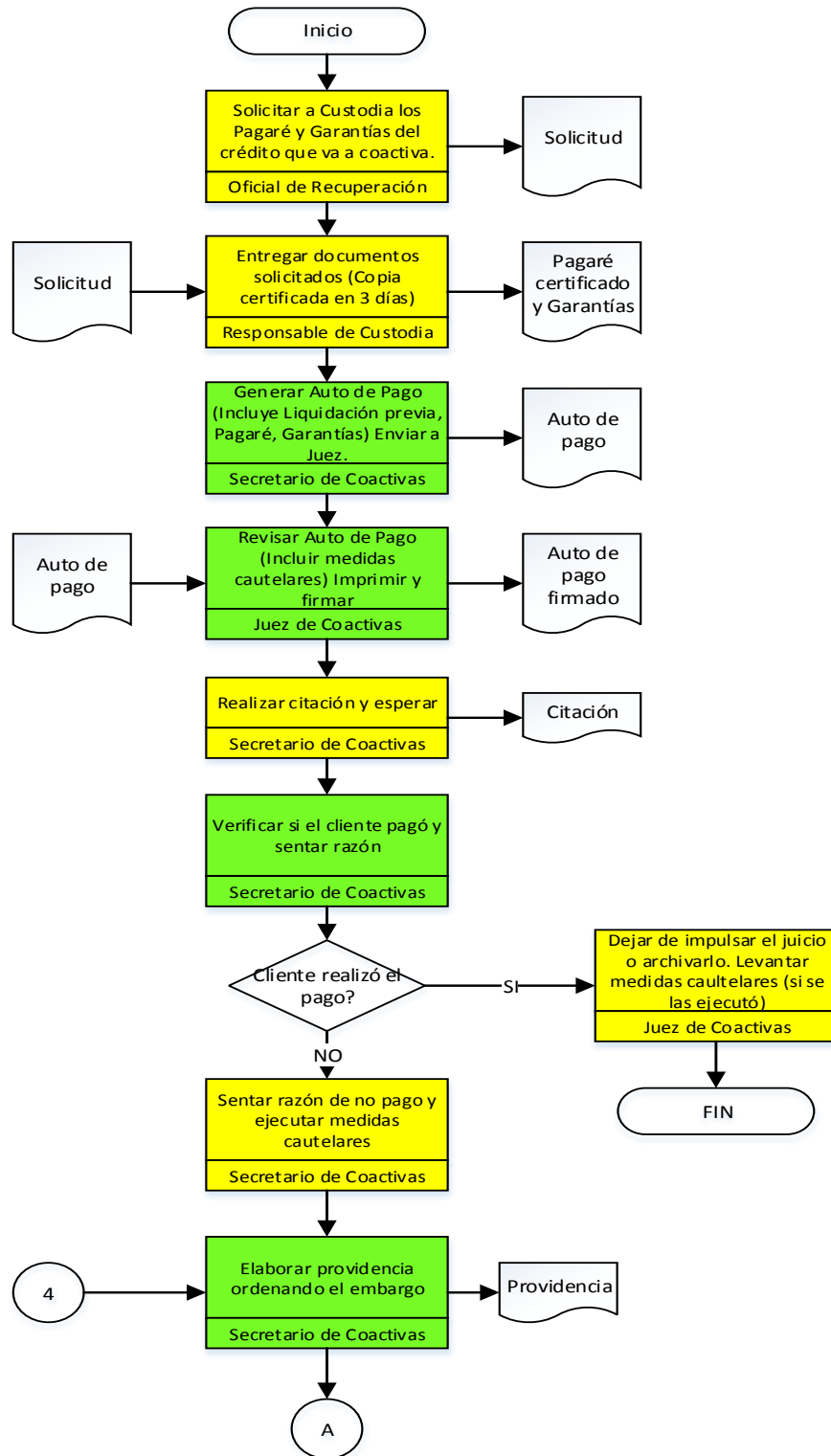
Tabla 7. Análisis del Valor Agregado para Recuperación de Cartera

<b>B.1.1 Recuperación de Cartera</b>						
<b>Total Actividades Subproceso</b>	<b>Actividades Que Agregan Valor Al Cliente</b>		<b>Actividades Que Agregan Valor A La Empresa</b>		<b>Actividades Que No Agregan Valor</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
26	14	53,8%	12	46,2%	0	0%

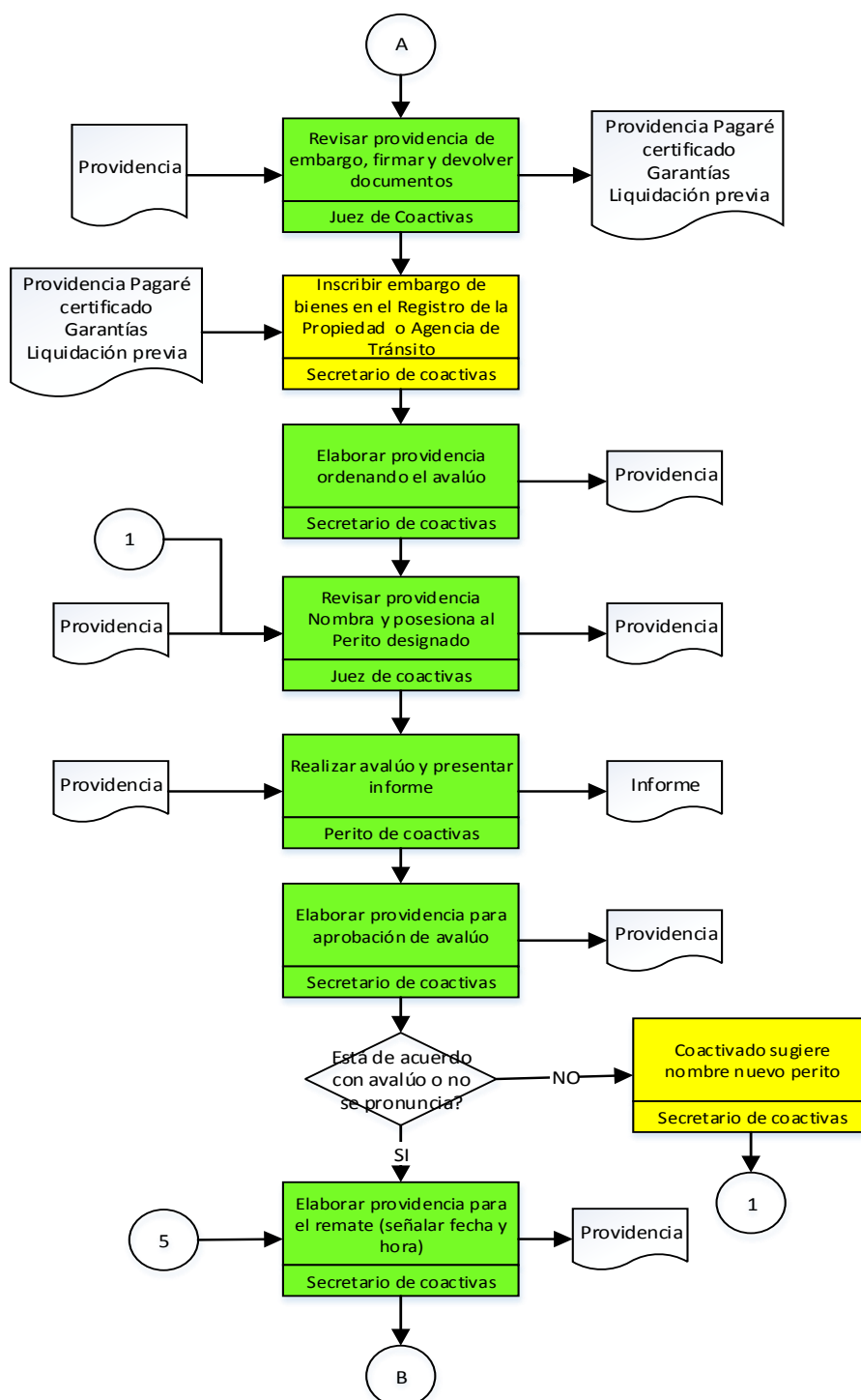
Fuente: Levantamiento Procesos Microcrédito BNF

Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)

COD: B.1.2	Subproceso: Coactiva, embargo y rematado
Producto: Crédito coactivado y rematado	Pág: 1 de 6

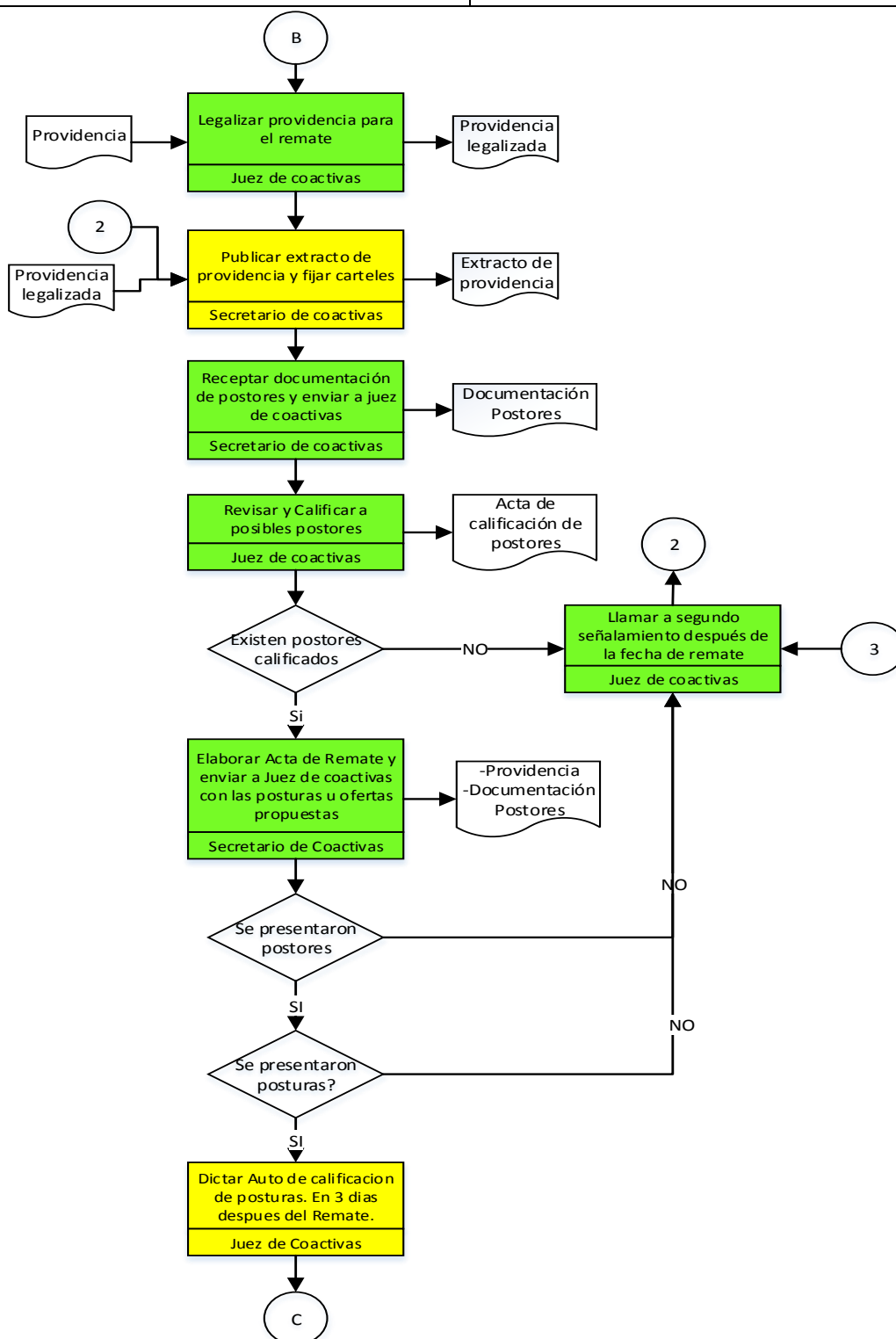


COD: B.1.2	Subproceso: Coactiva, embargo y rematado
Producto: Crédito coactivado y rematado	Pág: 2 de 6

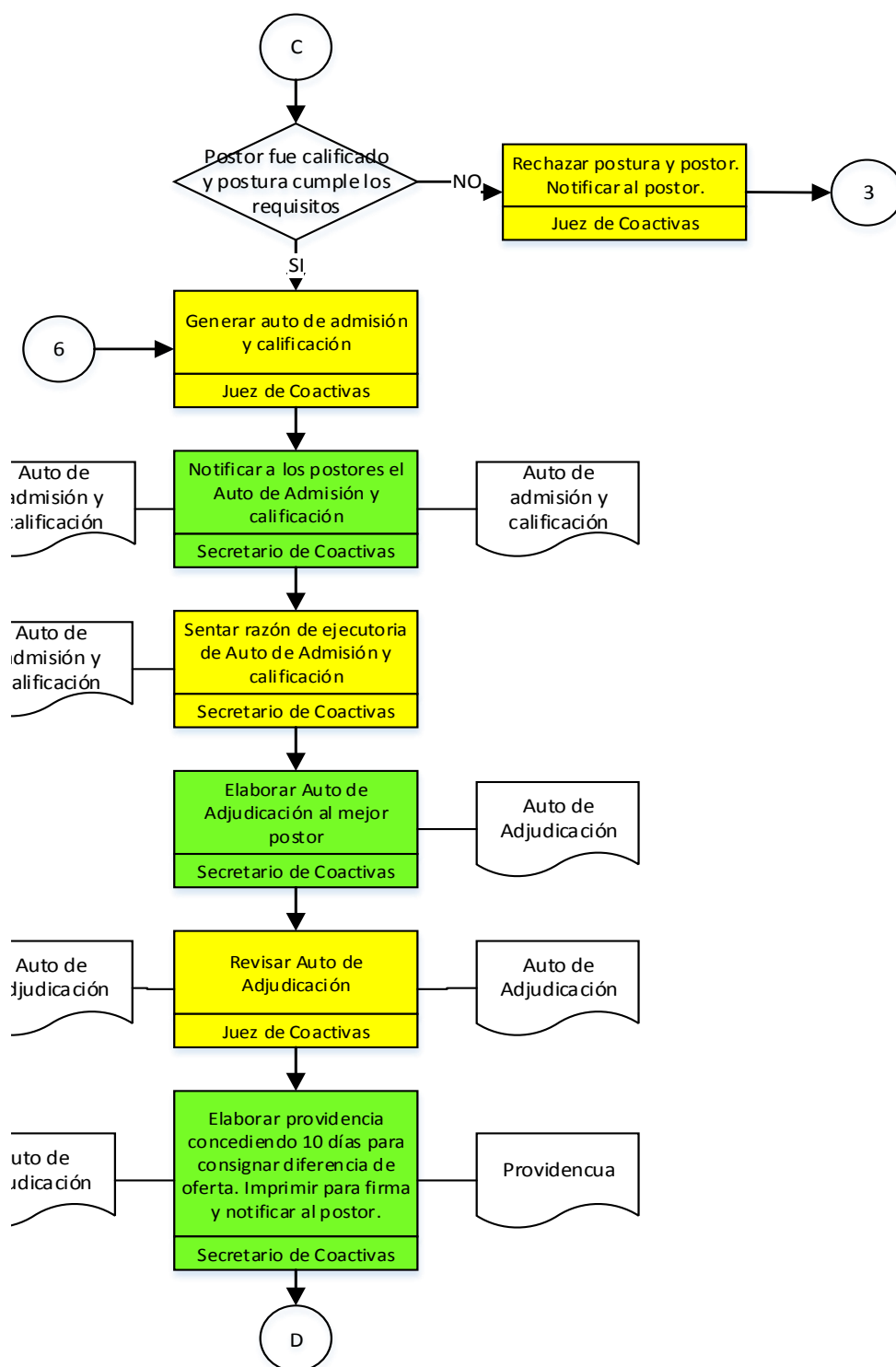




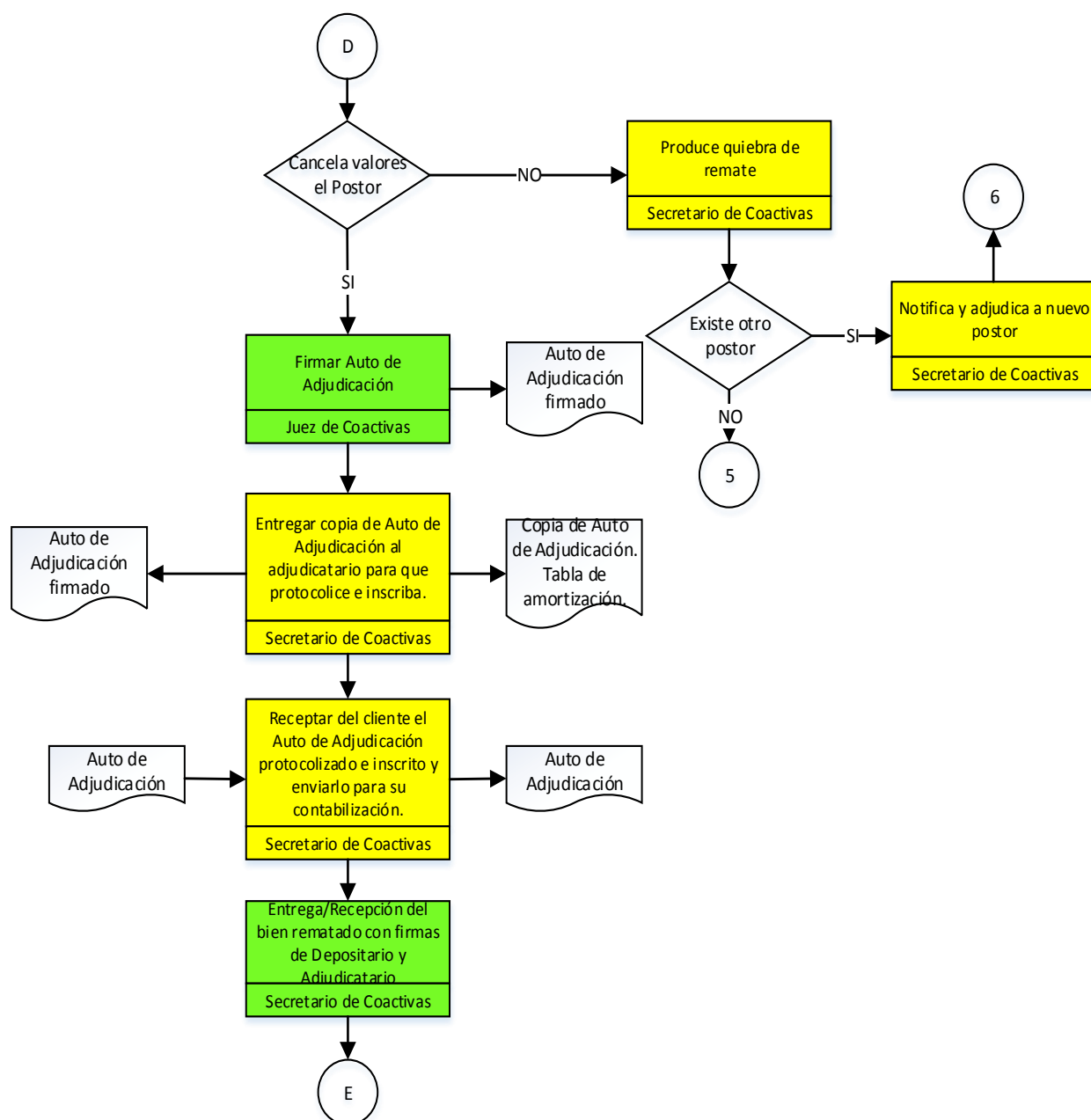
COD: B.1.2	Subproceso: Coactiva, embargo y rematado
Producto: Crédito coactivado y rematado	Pág: 3 de 6



COD: B.1.2	Subproceso: Coactiva, embargo y rematado
Producto: Crédito coactivado y rematado	Pág: 4 de 6



COD: B.1.2	Subproceso: Coactiva, embargo y rematado
Producto: Crédito coactivado y rematado	Pág: 5 de 6



COD: B.1.2	Subproceso: Coactiva, embargo y rematado
Producto: Crédito coactivado y rematado	Pág: 6 de 6

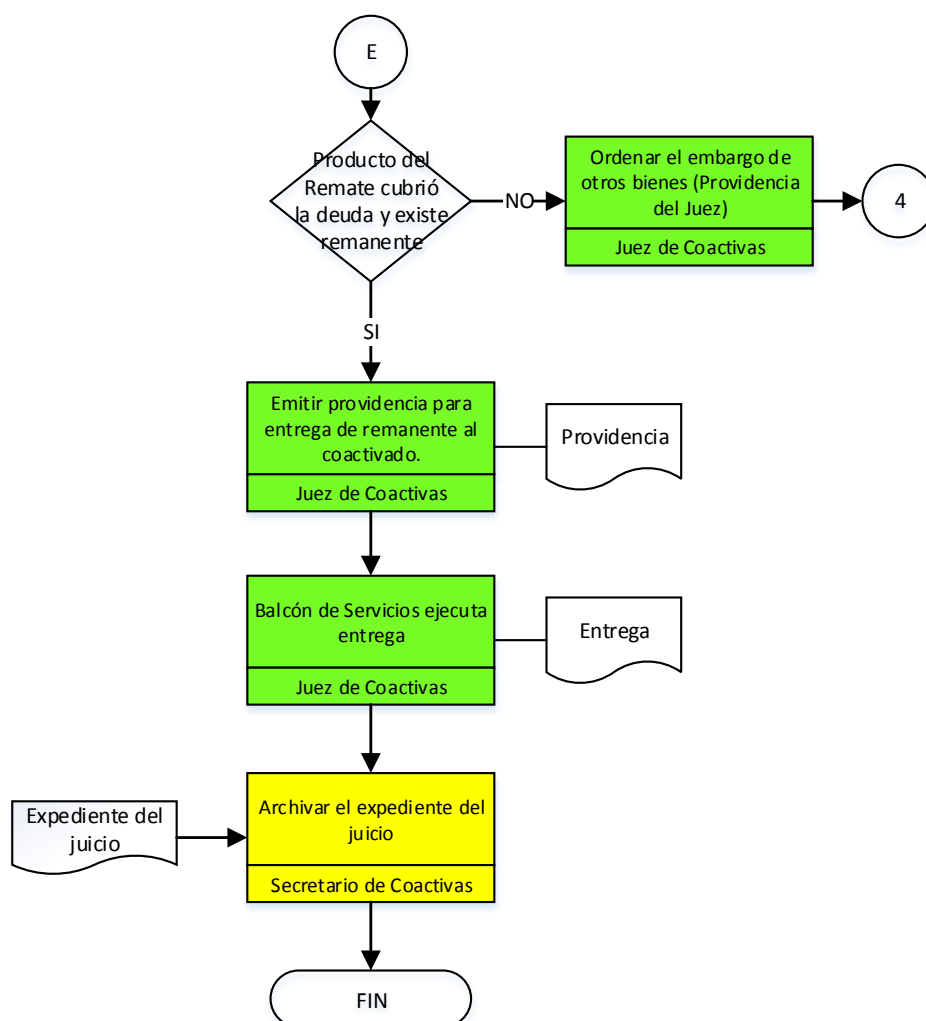


Tabla 8. Valor Agregado Coactivas, embargo y remate

B.1.2 Coactivas, embargo y remate						
Total Actividades Subproceso	Actividades Que Agregan Valor Al Cliente		Actividades Que Agregan Valor A La Empresa		Actividades Que No Agregan Valor	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
41	23	56%	18	44%	0	0%

Fuente: Levantamiento Procesos Microcrédito BNF

Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)

### 3.2.1 Cuadro Resumen Valor Agregado Proceso Actual

**Tabla 9. Resumen de Resultados Valor Agregado**

<b>Subprocesos</b>	<b>Valor Agregado</b>		
	Valor Agregado Cliente (VAC) %	Valor Agregado Empresa (VAE) %	No existe Valor Agregado (NVA)%
<i>1. Evaluación del Crédito</i>	36%	56%	8%
<i>2. Visado Inicial</i>	37,5%	62,5%	0%
<i>3. Documentos Habilitantes y Desembolso</i>	25%	75%	0%
<i>4. Recuperación de Cartera</i>	53.8%	46.2%	0%
<i>5. Coactivas, Embargo Y Remate</i>	56%	44%	0%

**Fuente: Análisis Valor Agregado de Procesos Propuestos  
Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

El análisis de valor agregado refleja que los tres subprocesos de la concesión de crédito tienen menos del 50% en valor agregado para el cliente, un alto valor agregado para la empresa y un mínimo porcentaje de actividades que no agregan valor. Mientras que los subprocesos de administración de cartera expresan un porcentaje de valor agregado al cliente mayor al 50%. El proceso se mejorara para como objetivo subir estos porcentajes para que se refleje la mejora continua y el enfoque al cliente que debe estar presente durante todo el proceso.

## 3.3 DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

**Código Subproceso:** A.1.1**Nombre:** Evaluación de Crédito**Producto:** Expediente De Crédito Evaluado Por El Oficial Comercial,  
Aprobado o Rechazado Por El Comité Crédito De La Sucursal**Tabla 10. Debilidades y Oportunidades de Mejora para Evaluación de Crédito**

Debilidades	Oportunidades de Mejora
1. Los clientes no tienen claro los requisitos que deben presentar junto con su solicitud de crédito.	1. Capacitar al Oficial de Crédito para que informe todos los requisitos para presentar con la solicitud.
2. Se reciben solicitudes sin firmas.	2. Revisar minuciosamente que todas las firmas estén completas antes de receptar la solicitud.
3. No se hace la visita al lugar de la inversión, por lo que se presentan informes que no reflejan la realidad.	3.1 Verificar que el croquis del lugar de la inversión se haya incluido en la solicitud y que sea real. 3.2 Presentar el informe con fotografías del lugar de estudio.
4. Se receptan actas de aprobación sin firmas.	4. Concientizar al talento humano del área de crédito a ser filtro de control, es decir que el personal revise los documentos sin excepción.
5. Los Oficiales de Crédito pierden tiempo en realizar la revisión de los expedientes de los clientes.	5. Crear un puesto de asistentes para que ellos sean los que ingresan la información y los Oficiales Comerciales puedan hacer la visita de verificación al lugar de la inversión pronto.
6. Los oficiales de crédito pierden el tiempo ingresando comentarios innecesarios lo que hace que se pierda el enfoque.	6. Los comentarios de aprobación y de cualquier otro tema referente al proceso deberían ser ingresados una sola vez al final.

**Fuente: Entrevista con el Personal Encargado del Proceso**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)**

**Código del Subproceso:** A.1.2  
**Nombre:** Visado Inicial Ruta 15  
**Producto:** Expedientes Revisados

**Tabla 11. Debilidades y Oportunidades de Mejora de Visado Inicial Ruta 15**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
1. Llegan expedientes de crédito incompletos, es decir, con falta de documentos sin la lista de verificación.	1. En cada etapa del proceso revisar minuciosamente el expediente.
2. Llegan expedientes con formularios sin firmas.	2. Cada persona que interviene en el proceso debe revisar uno a uno documento del expediente de crédito, comprobando que este completo y que tenga las firmas y documentos adjuntos necesarios.
3. No se cumple con la llamada de verificación de datos del cliente, ni el registro en el sistema.	3. En el sistema de crédito verificar que se hayan efectuado las llamadas de verificación de datos.
4. No se imprimen las solicitudes de crédito por lo que no se adjuntan en los expedientes físicos.	4. Revisar y validar el expediente físico para su paso a la siguiente actividad.
5. Las actividades que las personas encargadas del proceso realizan, no están separadas.	5. Designar a cada persona la actividad específica que debe hacer para que exista un control y un responsable de cada actividad.

**Fuente:** Entrevista con el Personal Encargado del Proceso  
**Elaborado por:** Lisseth Coronado Terán (2014)



**Código del Subproceso:** A.1.3  
**Nombre:** Documentos Habilitantes y Desembolso  
**Producto:** Documentos Habilitantes y Desembolso Ejecutado

**Tabla 12. Debilidades y Oportunidades de Mejora de Documentos Habilitantes y Desembolso**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
1. Expedientes llegan sin firmas.	1. Las personas que intervienen en el proceso deben revisar el expediente antes que pase a la siguiente actividad.
2. Documentos habilitantes sin firmas de legalización tanto del personal de crédito como de los clientes.	2. Capacitar y concientizar al personal en el correcto llenado de formularios y la obtención de firmas.
3. Datos en los expedientes de los clientes no coinciden con la documentación original proporcionada por ellos.	3. Solicitar un acceso a información de clientes al Registro Civil para filtrar solicitudes falsas o erróneas.
4. Acumulación de expedientes sin desembolso por falta de la verificación de documentos originales.	4. Creación de incentivos económicos para impulsar al encargado del proceso a cumplir con las metas.

**Fuente:** Entrevista con el Personal Encargado del Proceso  
**Elaborado por:** Lisseth Coronado Terán (2014)

**Código del Subproceso:** B.1.1  
**Nombre:** Recuperación de Cartera  
**Producto:** Abono o Cancelación de Crédito

**Tabla 13. Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso de Recuperación de Cartera**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
1. No se hace el correcto seguimiento.	1. Disponer listado de clientes pendientes de recuperación, en forma quincenal.
2. No se invierte el suficiente tiempo en la recuperación de cartera antes de que este vencida.	2. Tener un control previo, antes de que se venzan los plazos así incrementar la recuperación de cartera.
3. Los clientes no contestan al momento de contactarlos para hacerles acuerdo de sus pagos.	3. Obtener información adicional como mail, teléfonos de otras referencias, tanto del deudor como del garante.
4. Existe confusión de parte de los clientes acerca de los pagos, aun cuando ellos han llegado a los acuerdos.	4. Aplicar una explicación extensa, clara y que sea comprensible de parte del Oficial Comercial al cliente.
5. El sistema no dispone de alertas para las personas que actúan en el proceso por lo que existen demoras.	5. Implementación de un sistema que informe de los diferentes problemas que se pueden presentar como no localizar al cliente ni al garante.

**Fuente:** Entrevista con el Personal Encargado del Proceso  
**Elaborado por:** Lisseth Coronado Terán (2014)

**Código del Subproceso:** B.1.2  
**Nombre:** Coactivas, Embargo y Remate  
**Producto:** Crédito Coactivado

**Tabla 14. Debilidades y Oportunidades de Mejora Coactivas, Embargo y Remate**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>
1. Se deja pasar mucho tiempo desde que los créditos han vencido hasta que se inicia el proceso de coactiva.	1. Implementar el acceso de la información del sistema de crédito al área de coactiva para monitoreo desde el vencimiento del crédito y puedan iniciar la coactiva sin perder tiempo.
2. Documentos habilitantes llegan incompletos por lo que no se puede continuar con la coactiva.	2. Tener un respaldo digital de todos los documentos que constituyen un expediente de microcrédito. (En especial el pagaré y contrato de mutuo).
3. El Juez de Coactiva no comunica al Secretario de Coactiva con rapidez cuando un documento ha sido firmado y pasa tiempo hasta que pueda realizar la siguiente actividad.	3. El Juez debe comunicar oportunamente una vez que haya sido firmado el documento para que se ahorre tiempo y se siga con el trámite pertinente.
4. Existe demora en la preparación de los documentos por errores en los datos del bien que hacen posible el remate y la adjudicación.	4. Creación de formatos, con disponibilidad digital y acceso al sistema de crédito, para evitar errores y tener datos confiables.
5. El sistema de coactiva no está conectado con el de crédito por lo que la información que le llega es manual, con demora respectiva.	5. Implementación de un sistema que integre las áreas de crédito y recuperación y cartera –coactiva-, para concretar los trámites.

**Fuente:** Entrevista con el Personal Encargado del Proceso  
**Elaborado por:** Lisseth Coronado Terán (2014)

### 3.4 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL

Los procesos que se han expuesto cumplen un rol importante en los objetivos del Banco Nacional de Fomento, ya que el microcrédito es uno de los productos más importantes del banco y la administración de cartera es esencial en las operaciones.

El proceso de concesión de microcrédito, por Ruta 15, es un proceso en el que intervienen algunas actividades y puestos de trabajo, este tiene como producto final el desembolso de dinero en la cuenta de ahorros o corriente del cliente. Este proceso es rápido, que puede estar listo en un periodo máximo de 48 horas, siempre y cuando el cliente haya entregado todos los requisitos exigidos por el Banco y el personal de crédito haya cumplido con las actividades del proceso, ya que el monto que se otorga es menor o igual a 3 000,00 USD.

En el desarrollo de las actividades de los subprocesos de concesión de microcrédito por ruta 15, se encuentran actividades que no están delegadas a un solo encargado, por lo tanto existen dos personas que desempeñan las mismas funciones, sin embargo esto no es lo óptimo para el proceso, lo que ocurre también en administración de cartera.

Los procesos de concesión de crédito y administración de cartera, necesitan que se delimiten las funciones de los encargados de los mismos y así constituyan un apoyo para la alta gerencia, para que el proceso fluya de una manera correcta sin interrupciones por confusiones, o pérdidas de documentos.

Los procesos están enfocados a cumplir las expectativas del cliente, con actividades que en su mayoría agregan valor al cliente y a la entidad financiera, por lo que se puede decir que actividades que no agregan son muy pocas, estas deben desaparecer para que el proceso funcione de mejor manera, siempre pensando en el cliente y el producto de calidad que se debe entregar.

En la Evaluación del Crédito existen actividades que generan retraso al momento en el que un documento debe ser solicitado, impreso, receptado, revisado, firmado y devuelto cada una de estas actividades realizadas por diferentes personas, es aquí donde se pierde tiempo ya que muchas actividades las podría realizar una misma persona ahorrando tiempo. Mediante las entrevistas con el personal del área de crédito y cartera, se determinó la necesidad de que durante el proceso exista una constante verificación de expedientes, revisando que estén completos, y con las firmas respectivas. También se ve reflejada la importancia de un estudio previo a la concesión del crédito porque eso hace posible el pago absoluto del dinero entregado a través del crédito otorgado, de acuerdo a los límites acordados.

## **4. PROPUESTA DE MEJORA**

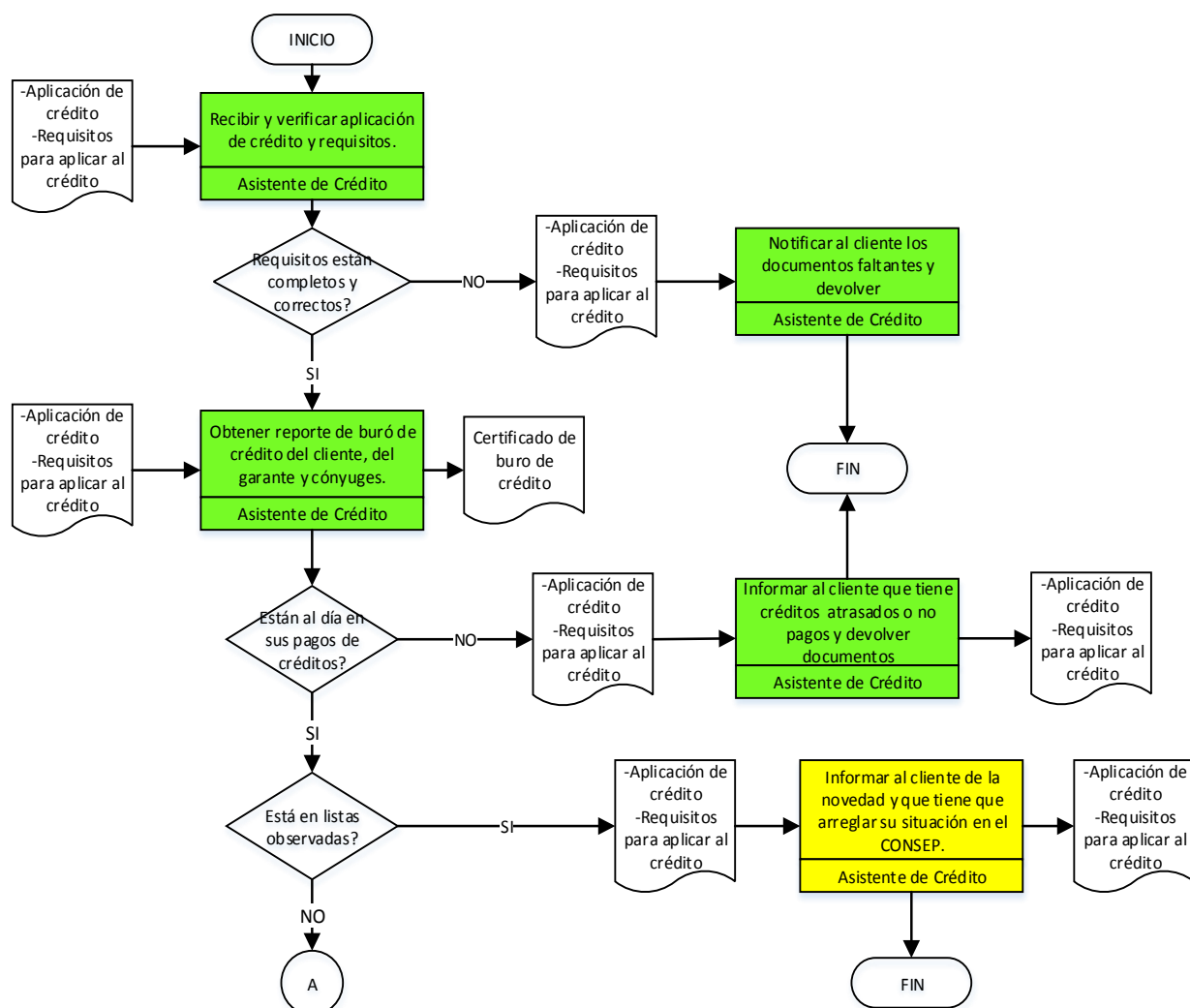
En este capítulo se presentaran las mejoras al proceso de concesión de microcrédito y recuperación de cartera del Banco Nacional de Fomento, el cual fue explicado en el capítulo anterior, dichas mejoras se basan en el análisis de valor agregado y la identificación de debilidades y oportunidades de mejora realizadas.

La necesidad de que los procesos aporten valor es la que nos lleva a buscar que los procesos estén siempre mejorando, por eso este estudio es necesario para que este proceso sea llevado a un mejor nivel de desempeño en el cual se beneficie a la entidad y sobre todo al cliente.

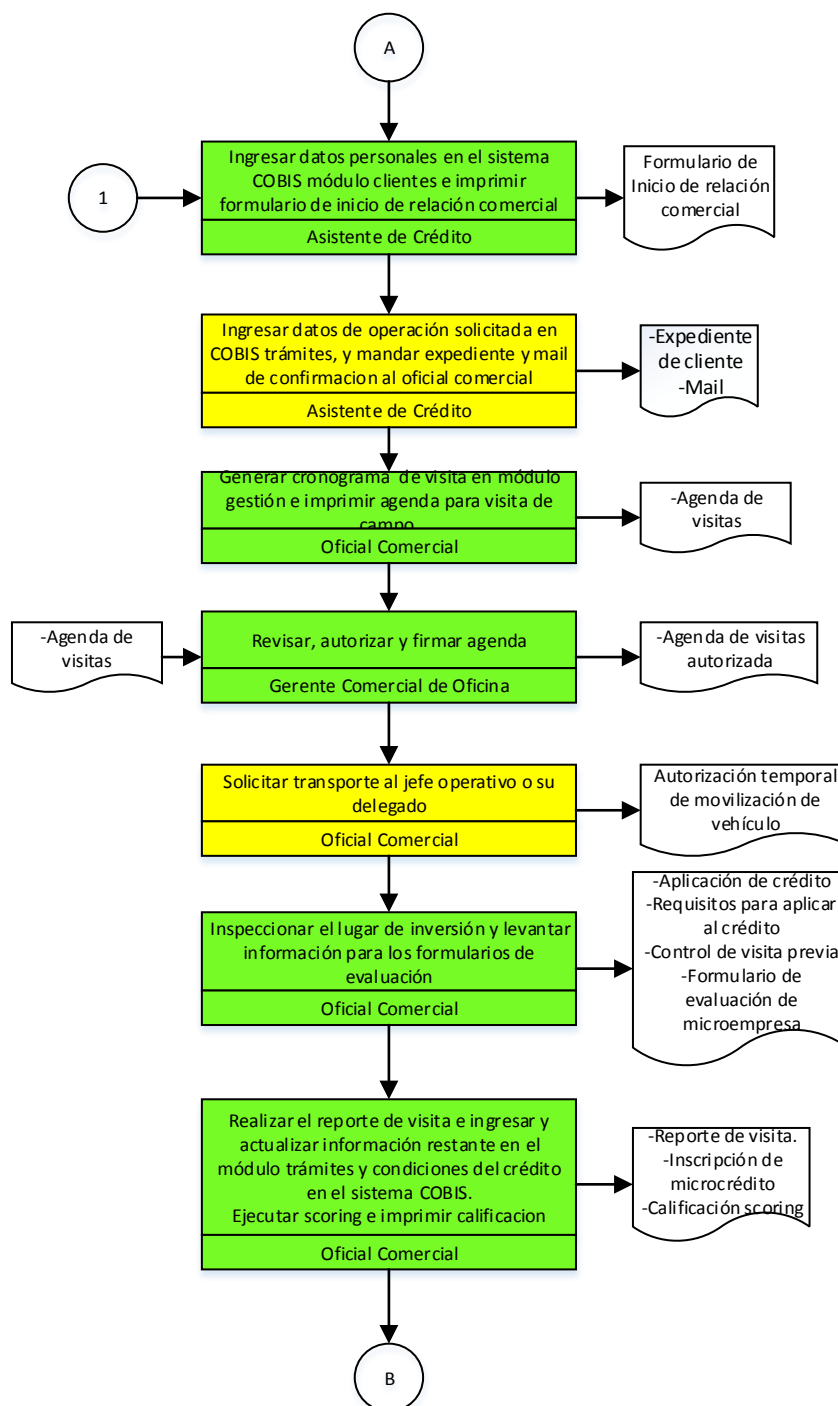
### **4.1 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE FLUJOGRAMAS PROPUESTOS**

A continuación se presentan los flujogramas mejorados de los procesos de concesión de microcrédito y administración de cartera.

COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 1 de 4

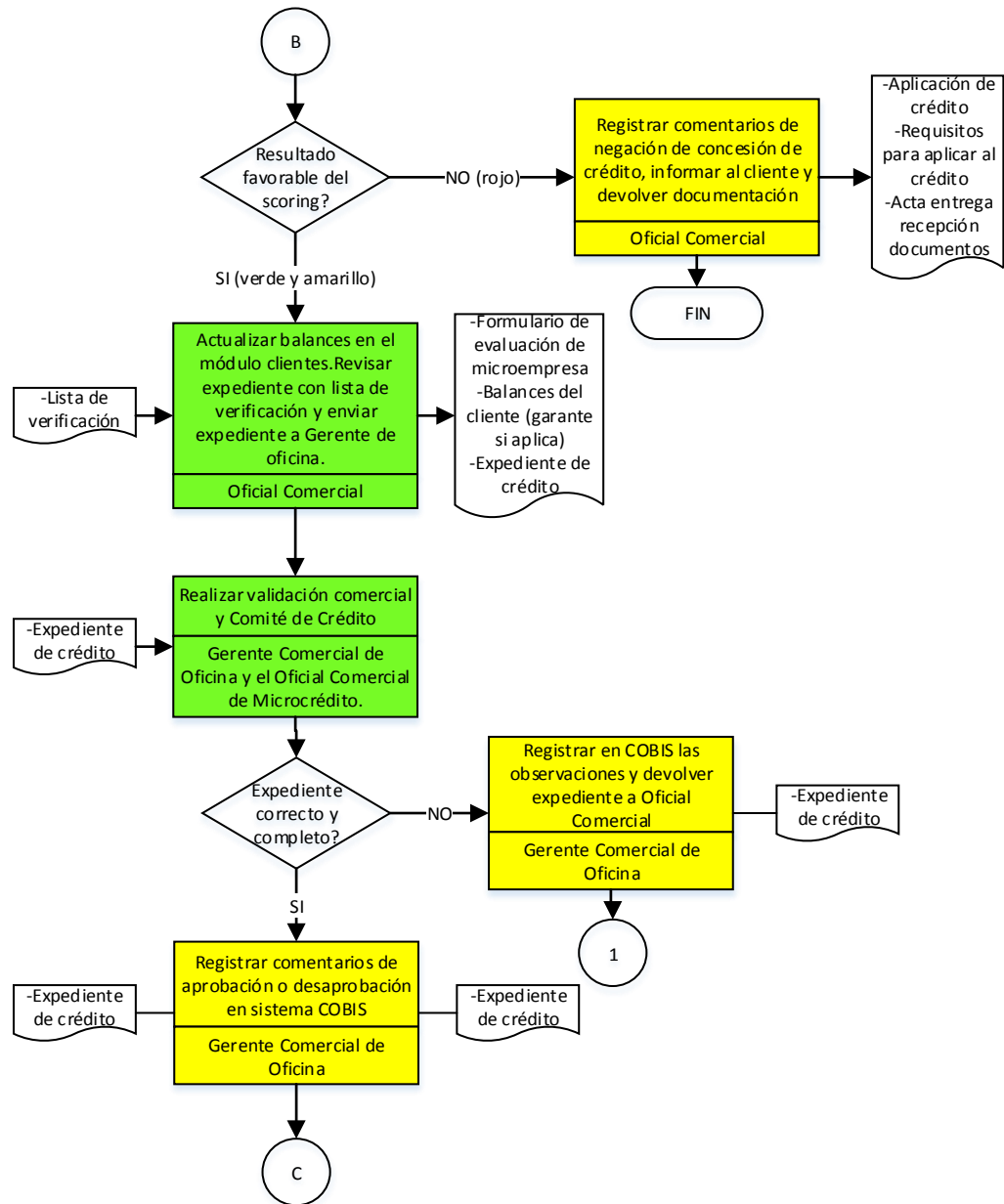


COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 2 de 4

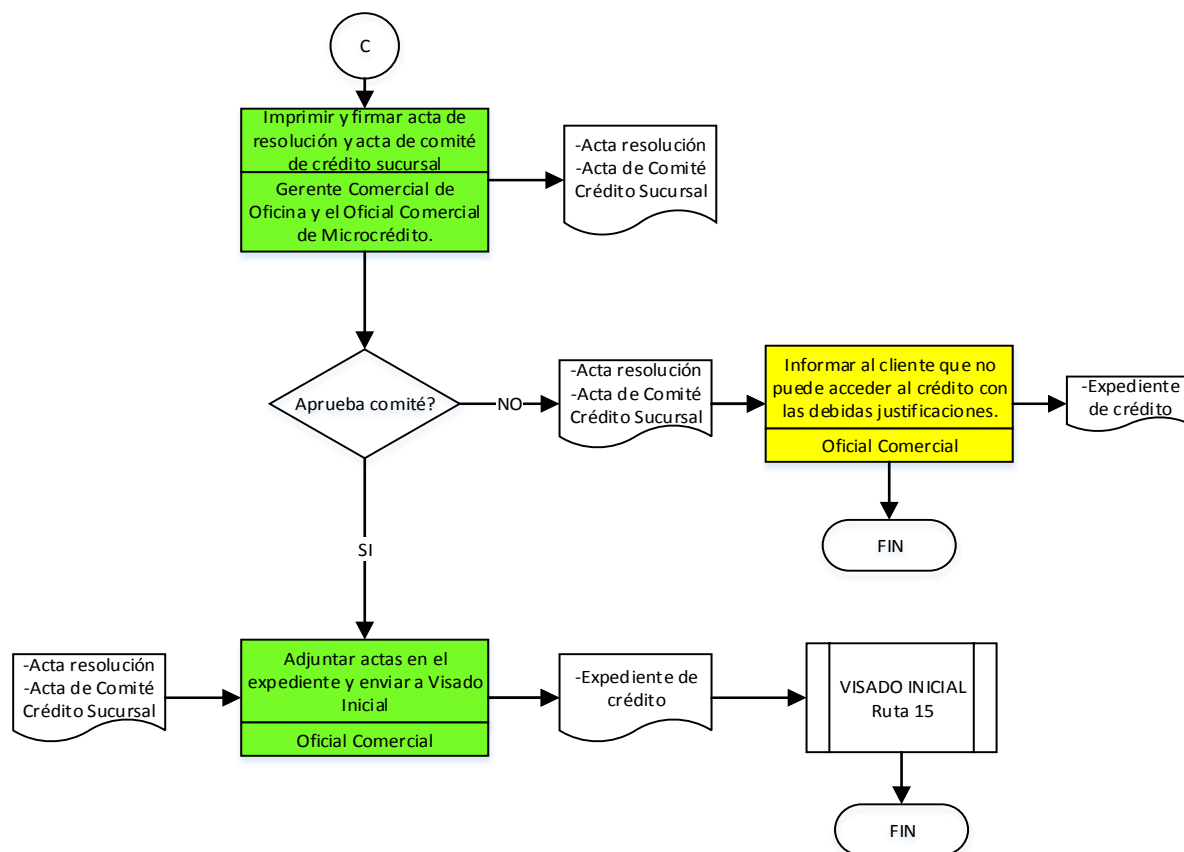




COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 3 de 4



COD: A.1.1	Subproceso: Evaluación de Crédito
Producto: Expediente de Crédito Evaluado, Aprobado o Rechazado.	Pág: 4 de 4



**Tabla 15. Análisis del Valor Agregado para Evaluación de Crédito (Propuesto)**

A.1.1 Evaluación de Crédito						
Total Actividades Subproceso	Actividades Que Agregan Valor Al Cliente		Actividades Que Agregan Valor A La Empresa		Actividades Que No Agregan Valor	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
20	13	65%	7	35%	0	0

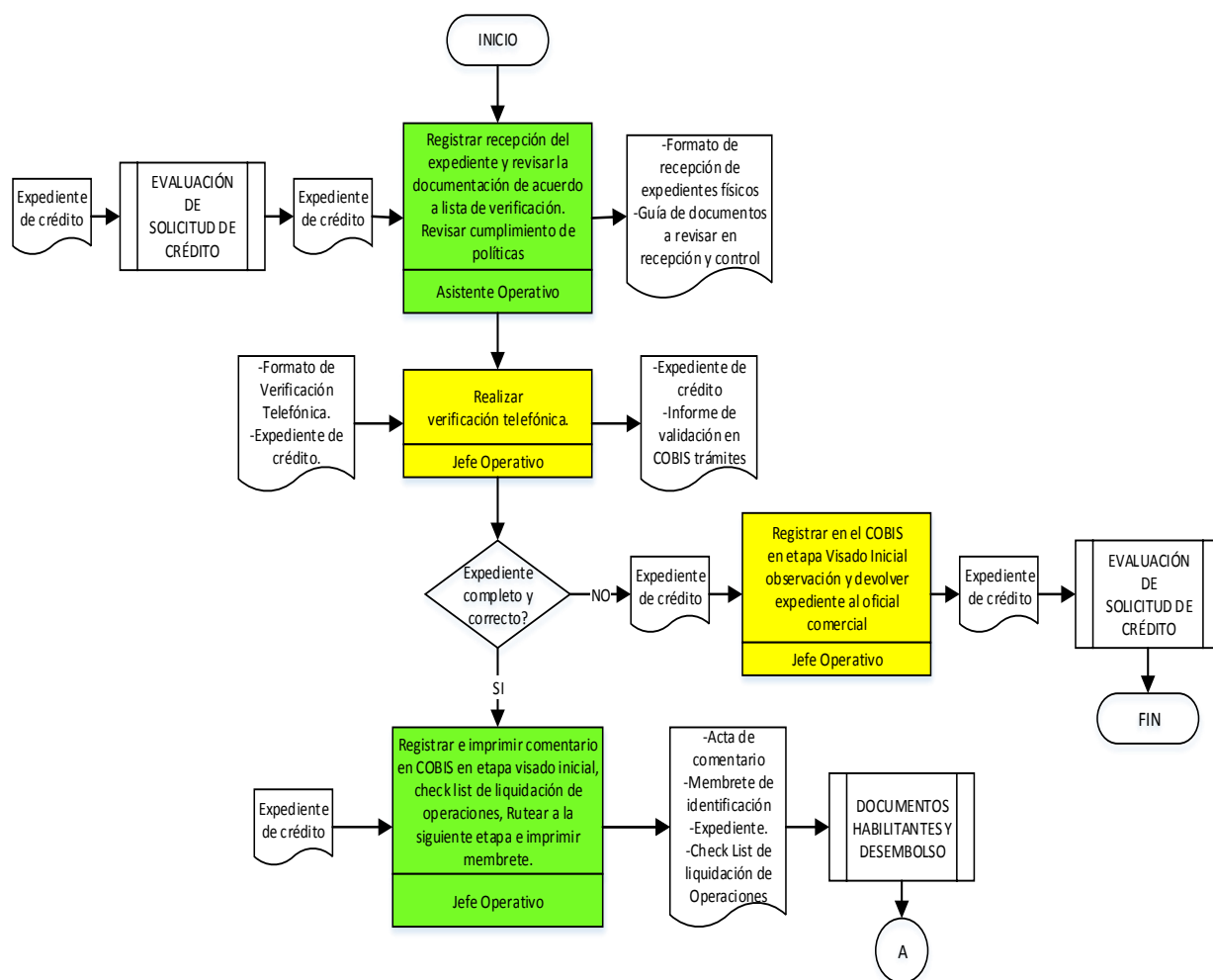
Fuente: Levantamiento Procesos Microcrédito BNF  
Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)

En la etapa de evaluación del crédito, las actividades desde la recepción de la solicitud hasta el ingreso de operación en el sistema COBIS módulo clientes, serán efectuadas por un asistente de crédito; a diferencia de cómo se realiza actualmente. De esta manera, los asistentes de crédito evaluarán las solicitudes e ingresarán los datos, esto permitirá que los Oficiales Comerciales dispongan de más tiempo para realizar la actividad de verificación. Esto significa que las carpetas que llegan a los oficiales llegarían revisadas y aprobadas de esta manera el Oficial Comercial destinará su tiempo a realizar las constataciones y atender a los clientes de una mejor manera.

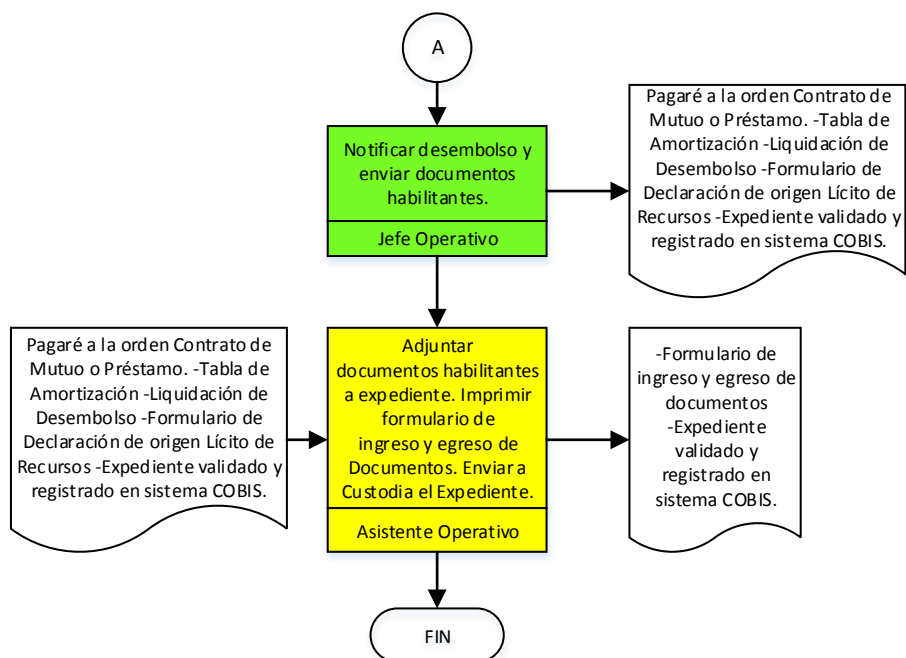
Se cambia la actividad de revisión en el CONSEP, la cual pasa a realizarse antes de actualizar e ingresar la información en el Sistema COBIS. En la actividad en la que el Gerente Comercial aprueba la agenda, esta debe ser modificada para que el sistema genere el cronograma según la disponibilidad del oficial y así el Gerente Comercial solo aprobaría con su firma el cronograma, esto es con el fin de no negar las visitas y aprovechar el tiempo.

A lo largo del proceso de Evaluación del Crédito, actividades que iban siendo realizadas por una misma persona se unifican en una para hacerlas simultáneamente. Así como también se suprime la actividad de registrar comentarios ya que al final se puede hacer un solo registro de comentarios para que no sea repetitivo.

COD: A.1.2	Subproceso: Visado Inicial
Producto: Expedientes Revisados	Pág: 1 de 2



COD: A.1.2	Subproceso: Visado Inicial
Producto: Expedientes Revisados	Pág: 2 de 2



**Tabla 16. Análisis del Valor Agregado para Visado Inicial (Propuesto)**

A.1.2 Visado Inicial Ruta 15						
Total Actividades Subproceso	Actividades Que Agregan Valor Al Cliente		Actividades Que Agregan Valor A La Empresa		Actividades Que No Agregan Valor	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
6	3	50%	3	50%	0	0

**Fuente: Flujogramas Proceso Microcrédito BNF**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)**

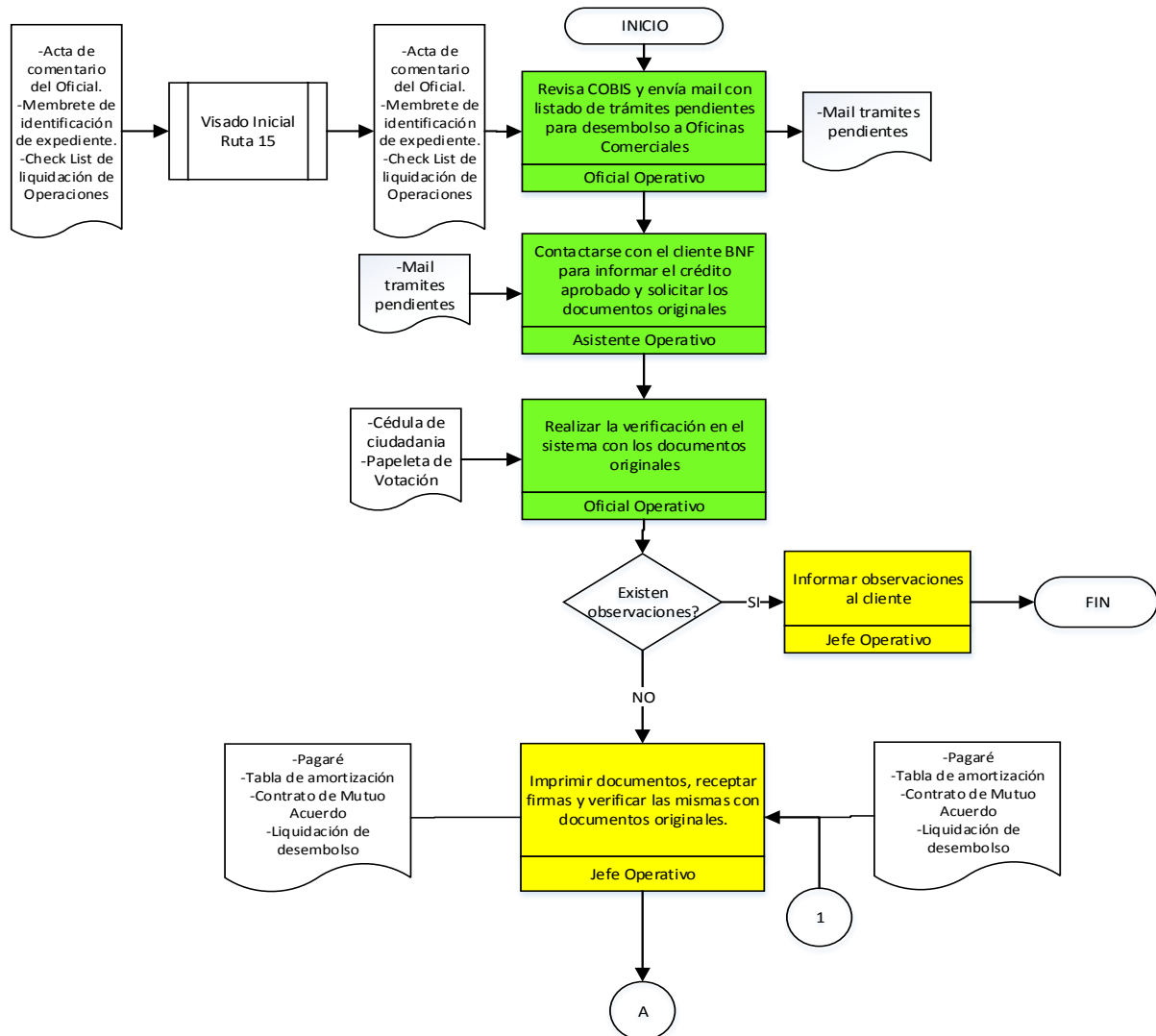
En esta etapa de Visado inicial intervienen el Jefe Operativo y el Asistente Operativo. Este subproceso se ha simplificado por medio de unir diferentes

actividades que se las puede hacer simultáneamente sin perder tiempo lo cual es beneficioso para los clientes.

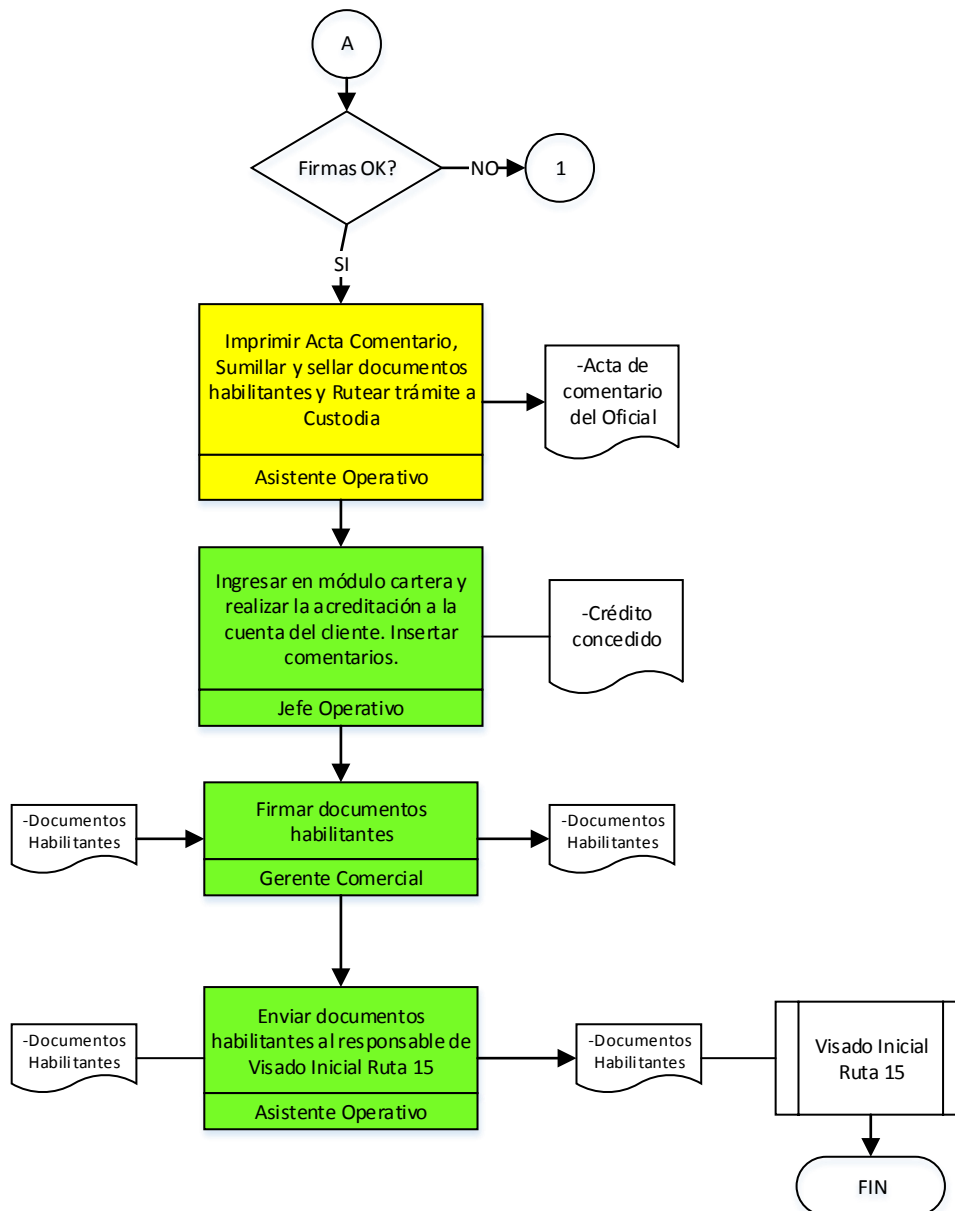
Se definen actividades para cada uno de los servidores, es decir, existe una organización y un orden al contrario de cómo se manejan actualmente. De esta manera el Asistente Operativo es un apoyo en la recepción de expedientes y comprobación de políticas, mientras que el Jefe Operativo desempeña actividades como verificación telefónica e ingreso de información en el sistema COBIS Visado Inicial.

Al final se establece un orden para que el Jefe Operativo realice la notificación de desembolso y el paso de los documentos habilitantes al Asistente Operativo quien mandará estos al encargado de custodia haciendo uso del formulario de ingreso y egreso de documentos.

COD: A.1.3	Subproceso: Documentos Habilitantes y Desembolso
Producto: Documentos Habilitantes y Desembolso	Pág: 1 de 2



COD: A.1.3	Subproceso: Documentos Habilitantes y Desembolso
Producto: Documentos Habilitantes y Desembolso	Pág: 2 de 2





**Tabla 17. Análisis del Valor Agregado para Documentos  
Habilitantes y Desembolso (Propuesto)**

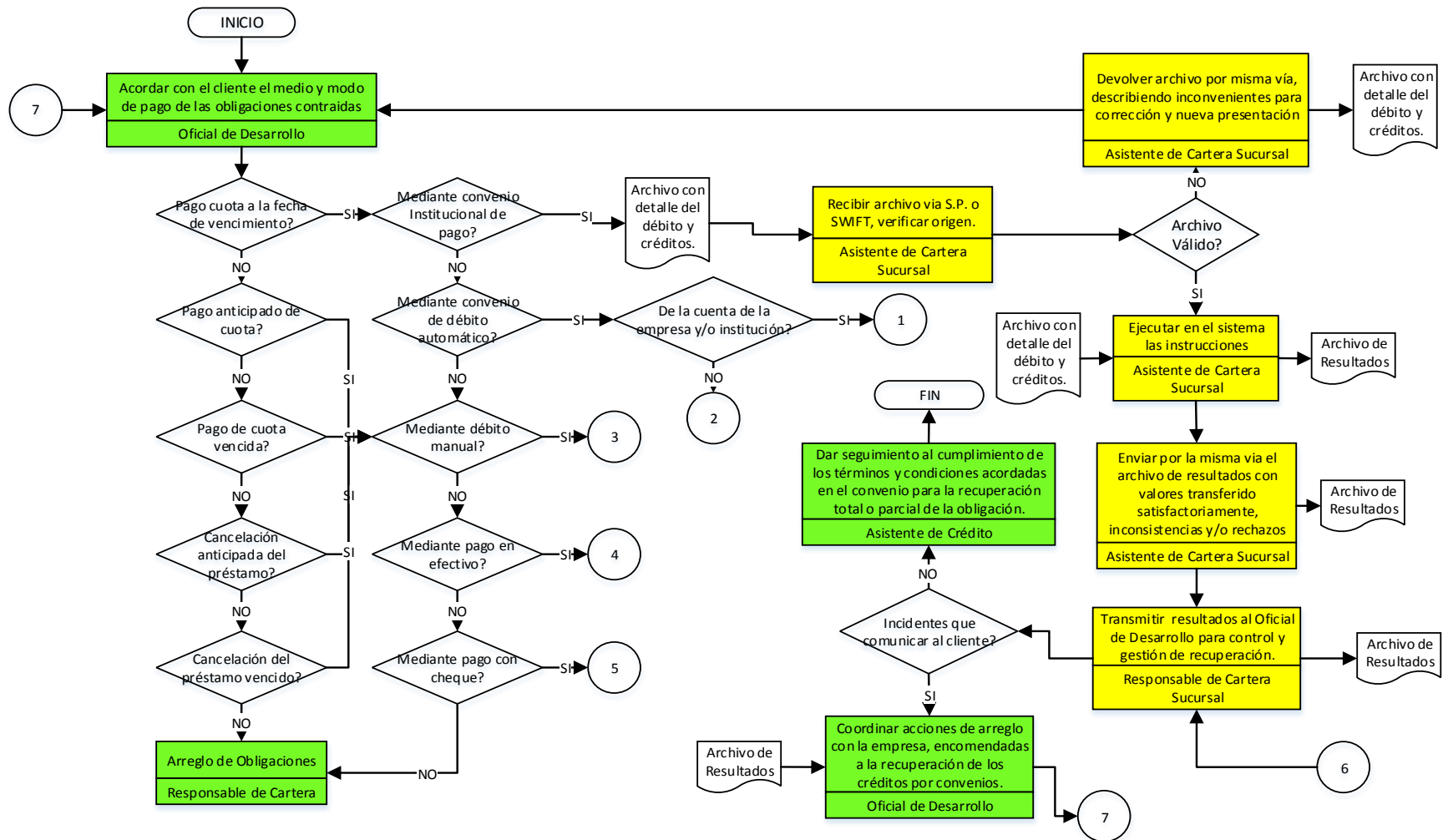
<b>A.1.3 Documentos Habilitantes y Desembolso</b>						
<b>Total Actividades Subproceso</b>	<b>Actividades Que Agregan Valor Al Cliente</b>		<b>Actividades Que Agregan Valor A La Empresa</b>		<b>Actividades Que No Agregan Valor</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
9	6	66.7%	3	33.3%	0	0

**Fuente: Flujogramas Proceso Microcrédito BNF**

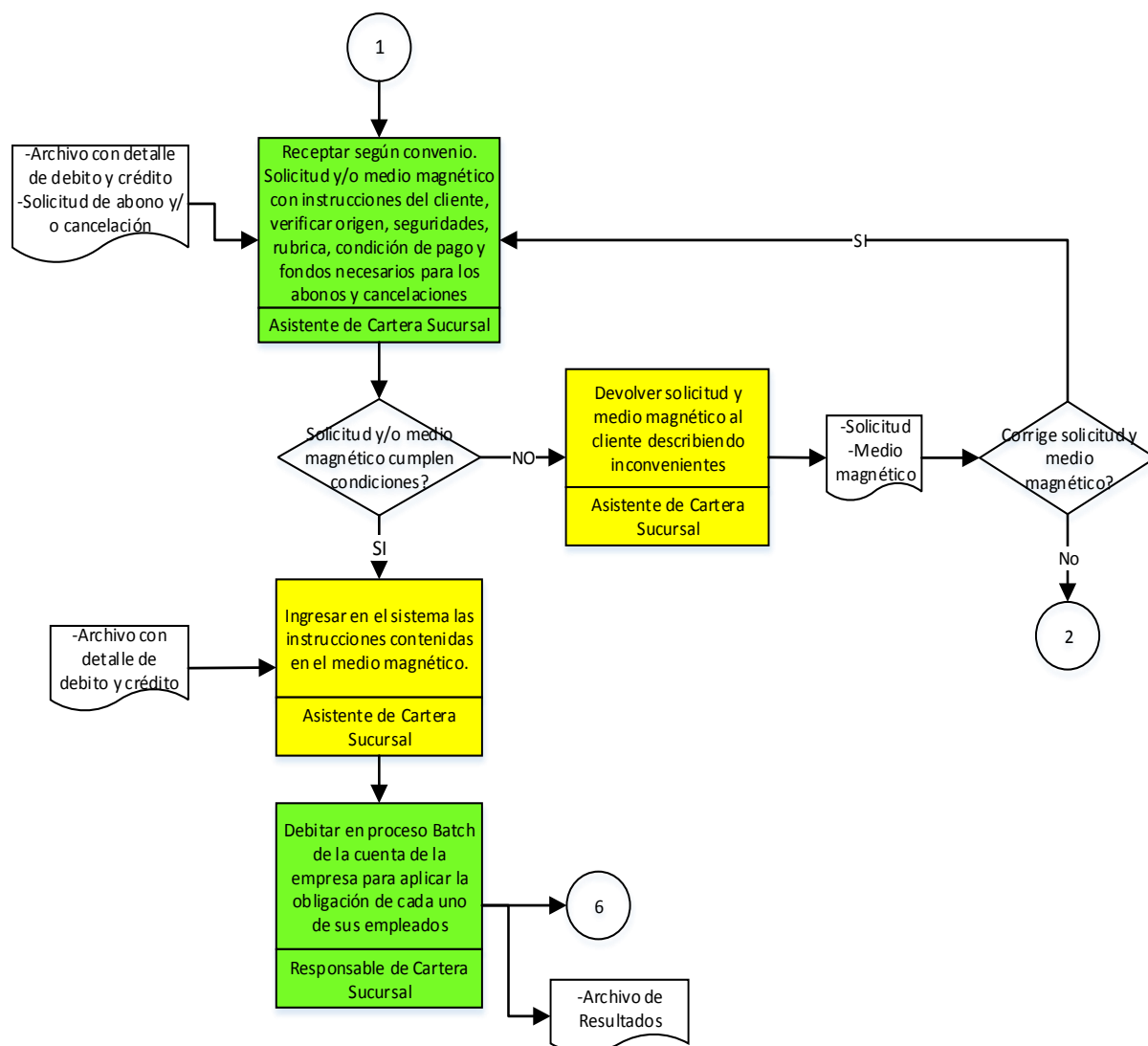
**Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)**

En esta etapa de Documentos Habilitantes se ha simplificado el proceso por medio de la delegación responsable de actividades, es decir se determinan actividades concretas para el Oficial Operativo y el Asistente Operativo, lo que ahorra tiempo y hace que el proceso fluya de una manera más rápida permitiendo así atender otros pedidos de desembolso. Existen actividades que van de un puesto de trabajo a otro y regresan simplemente por una firma, en este caso se decidió que la misma persona que firma mande el expediente sin necesidad de regresarlo al asistente.

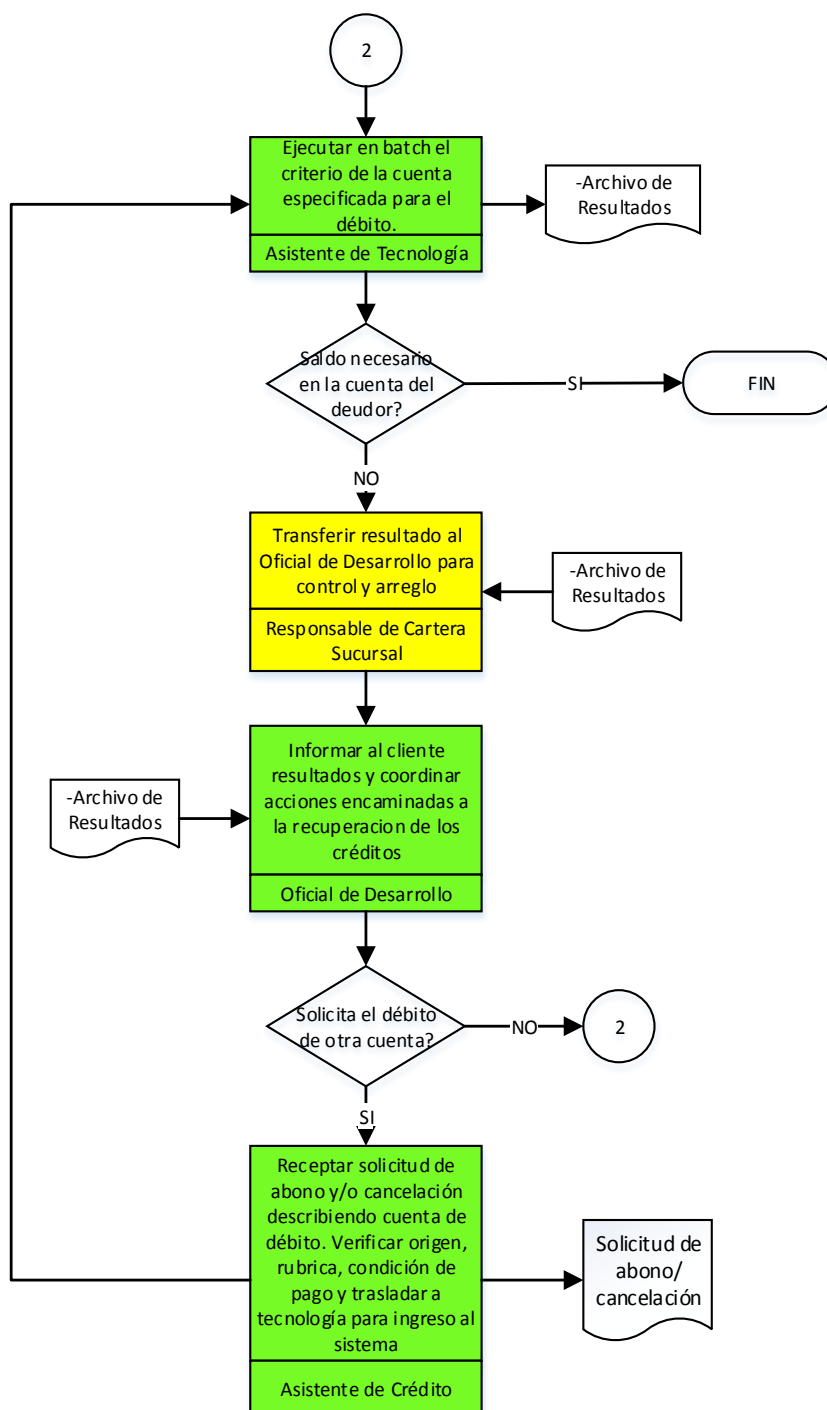
COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 1 de 6



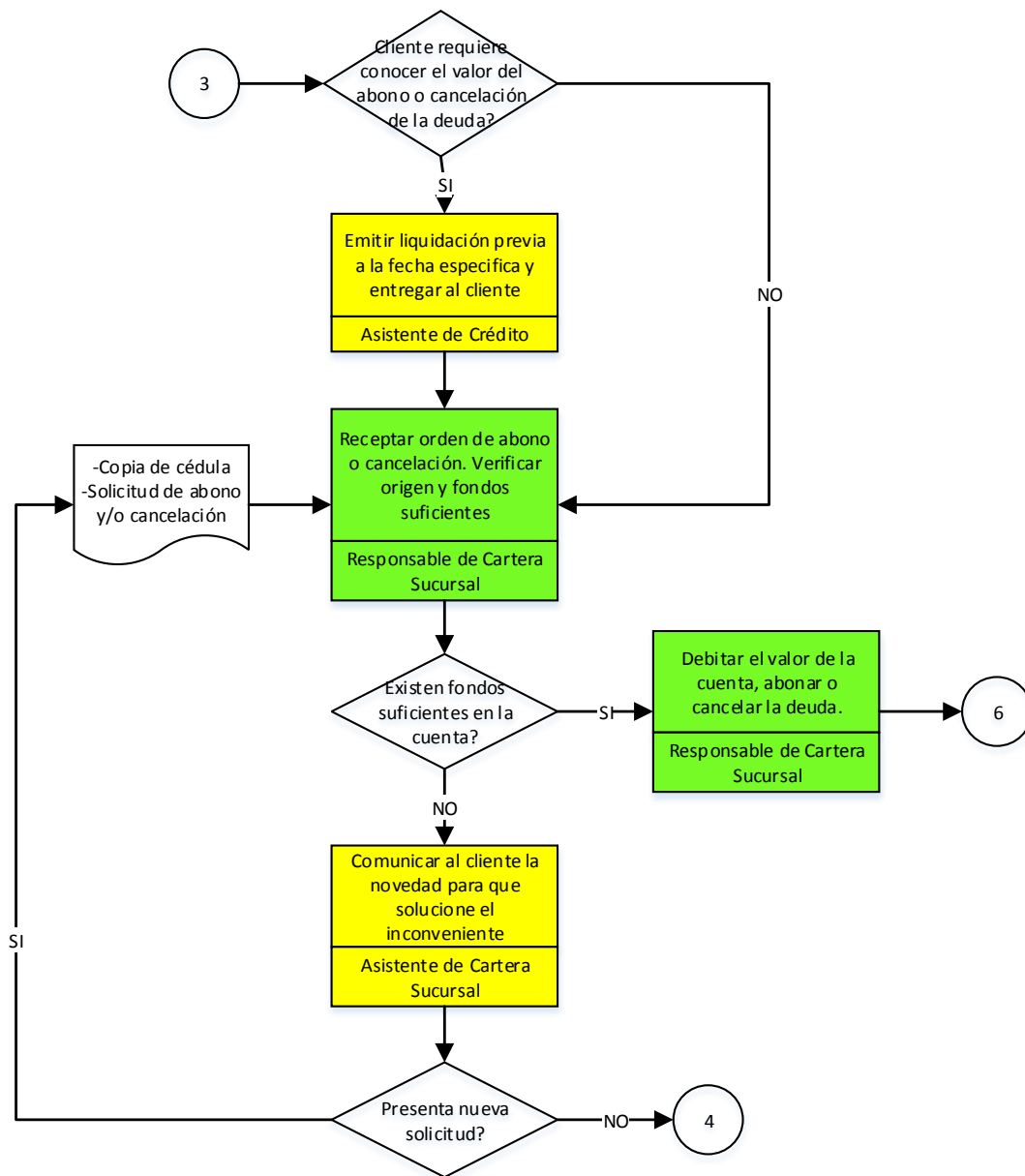
COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 2 de 6



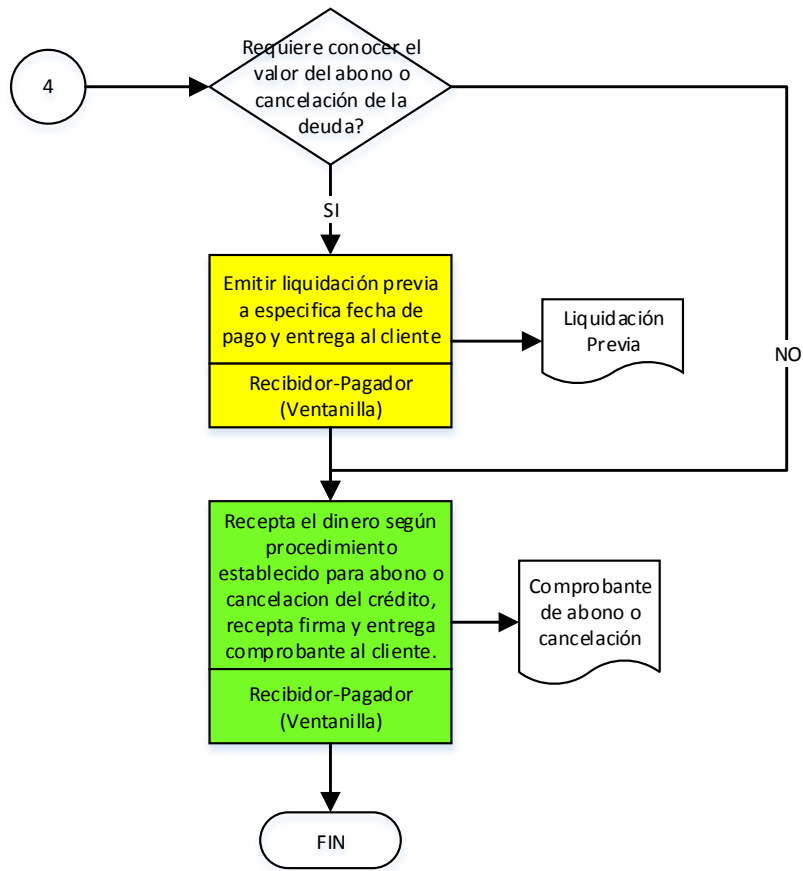
COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 3 de 6



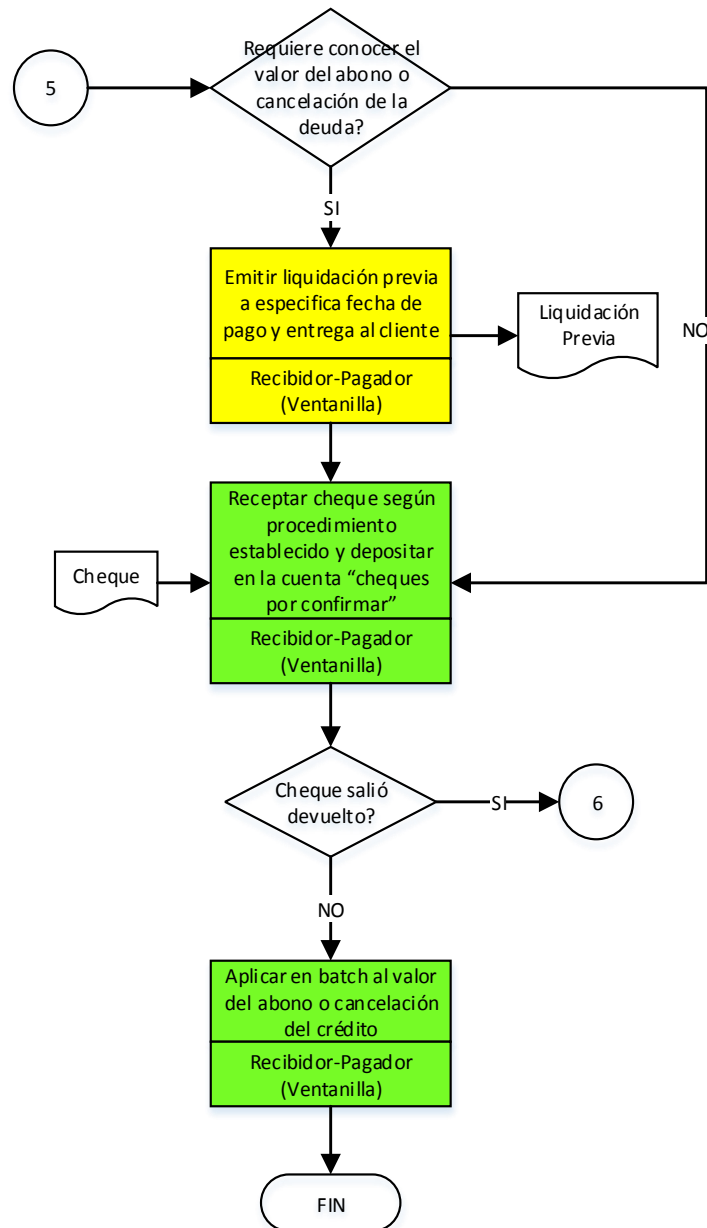
COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 4 de 6



COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 5 de 6



COD: B.1.1	Subproceso: Recuperación de Cartera
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 6 de 6



**Tabla 18. Análisis del Valor Agregado para Recuperación de Cartera (Propuesto)**

<b>B.1.1 Recuperación de Cartera</b>						
<b>Total Actividades Subproceso</b>	<b>Actividades Que Agregan Valor Al Cliente</b>		<b>Actividades Que Agregan Valor A La Empresa</b>		<b>Actividades Que No Agregan Valor</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
26	14	53,8%	12	46,2%	0	0%

**Fuente: Levantamiento de Procesos Microcrédito BNF**

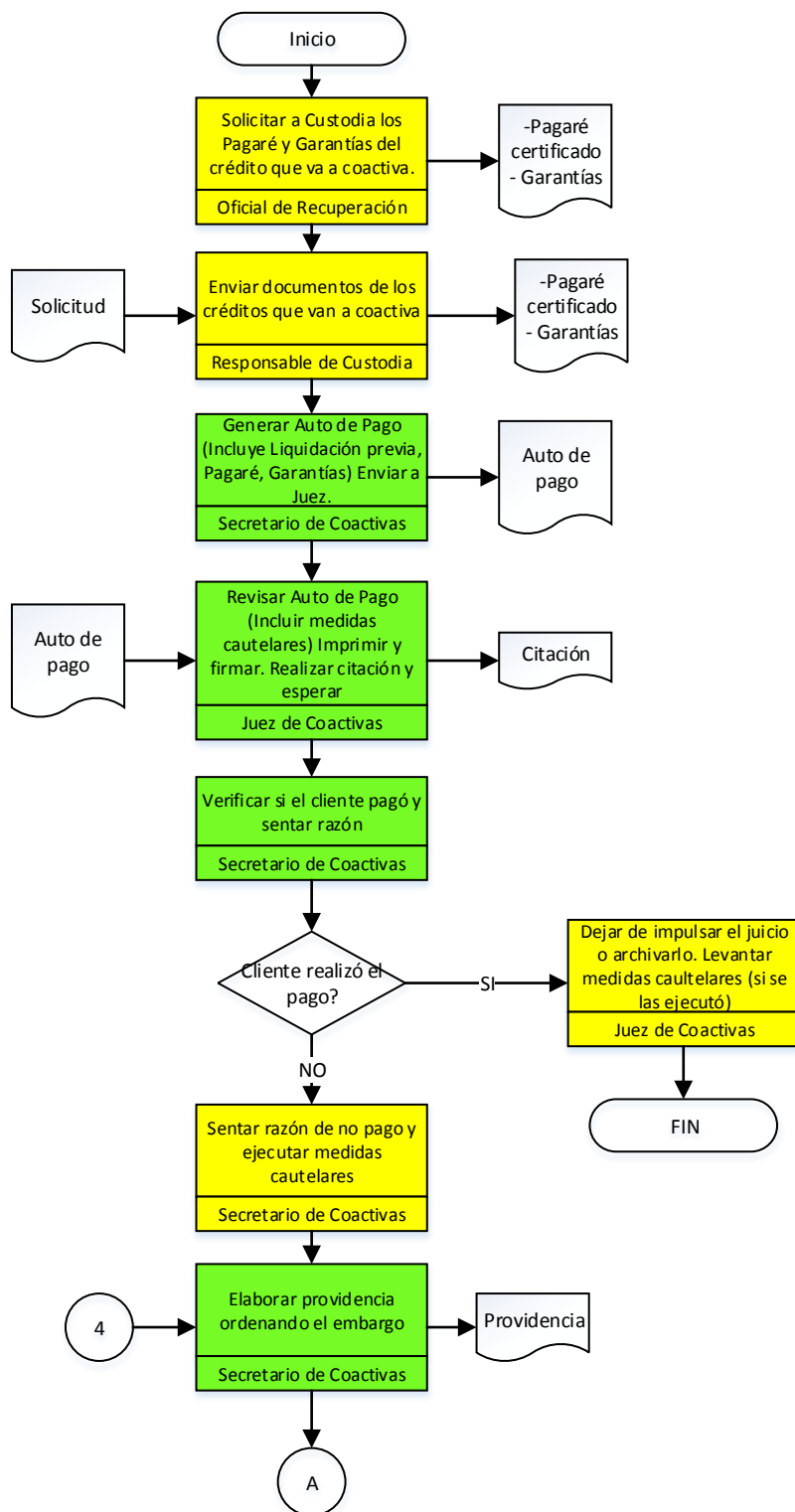
**Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)**

El proceso de recuperación de cartera presenta un porcentaje alto de valor agregado hacia el cliente, y hacia la empresa. En este se observó que las actividades no están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo, es por eso que existen confusiones y tiempo perdido, por lo tanto se han delegado en el flujograma los encargados exactos de las actividades para que así se puedan complementar siendo apoyo para todos los que lo conforman. Este ha sido el único cambio realizado al flujograma ya que se considera que las actividades realizadas en el proceso llevan a conseguir el producto final de una manera organizada y siguiendo los lineamientos del Banco.

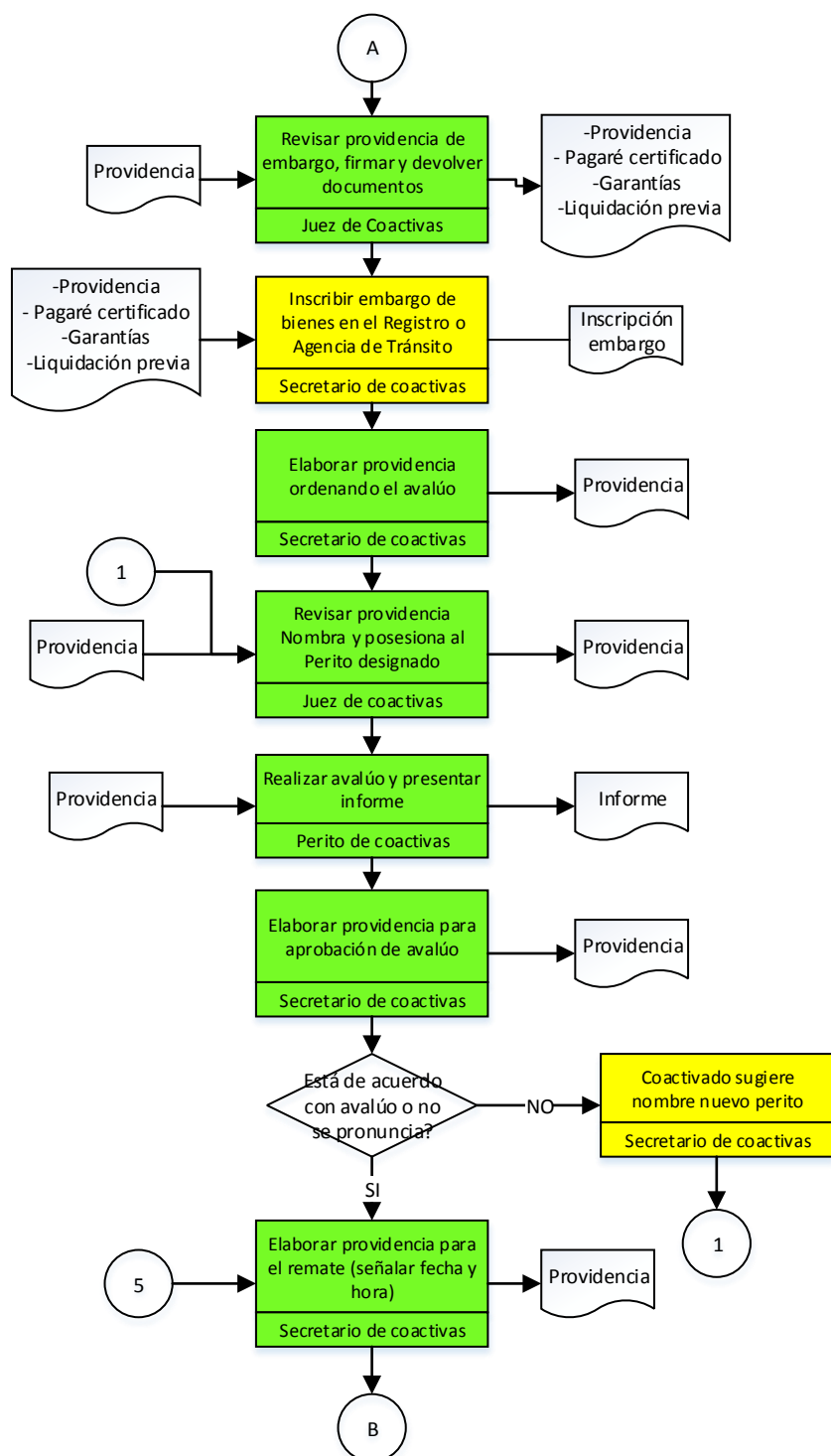
Si bien es cierto que el proceso tiene las actividades correctas que agregan valor al cliente y a la empresa, la implementación de un sistema que integre las áreas de Desembolso y Recuperación de Cartera, se hace necesaria.



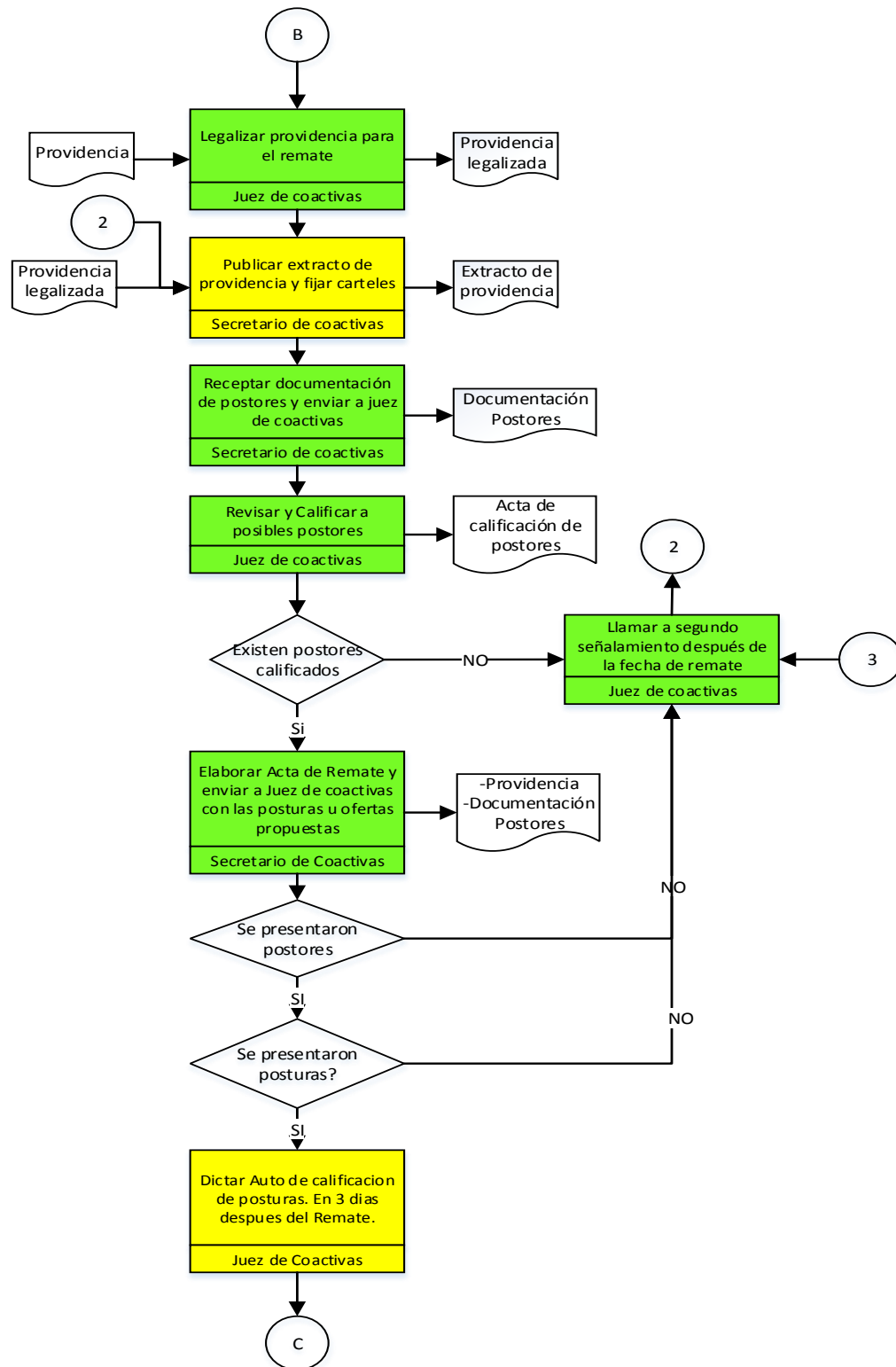
COD: B.1.2	Subproceso: Coactivas, embargos y remates
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 1 de 6



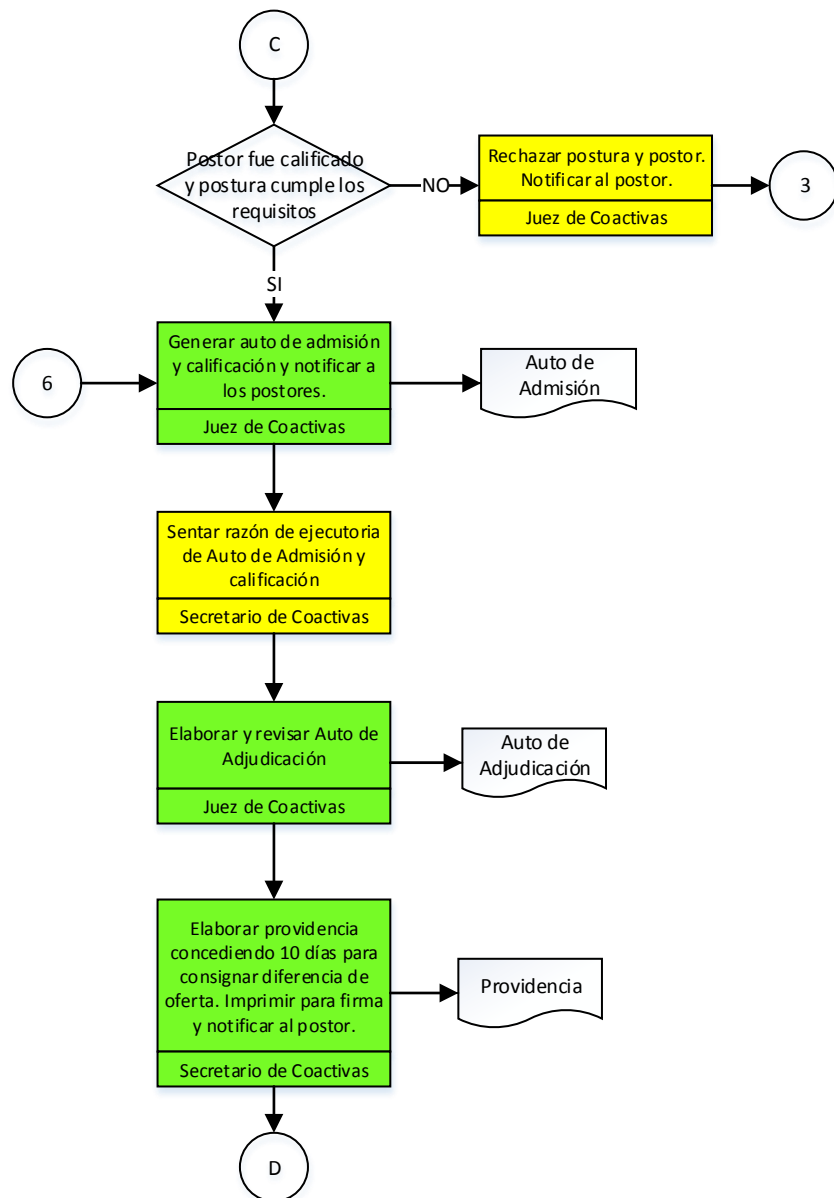
COD: B.1.2	Subproceso: Coactivas, embargos y remates
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 2 de 6



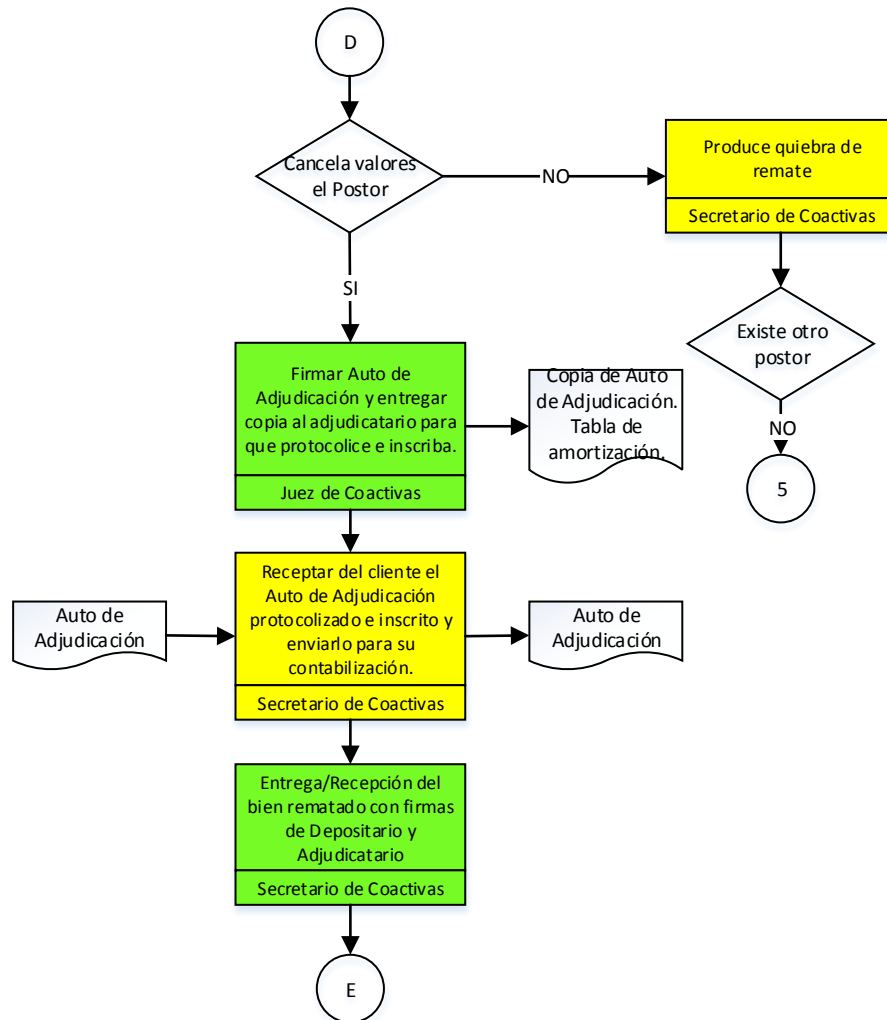
COD: B.1.2	Subproceso: Coactivas, embargos y remates
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 3 de 6



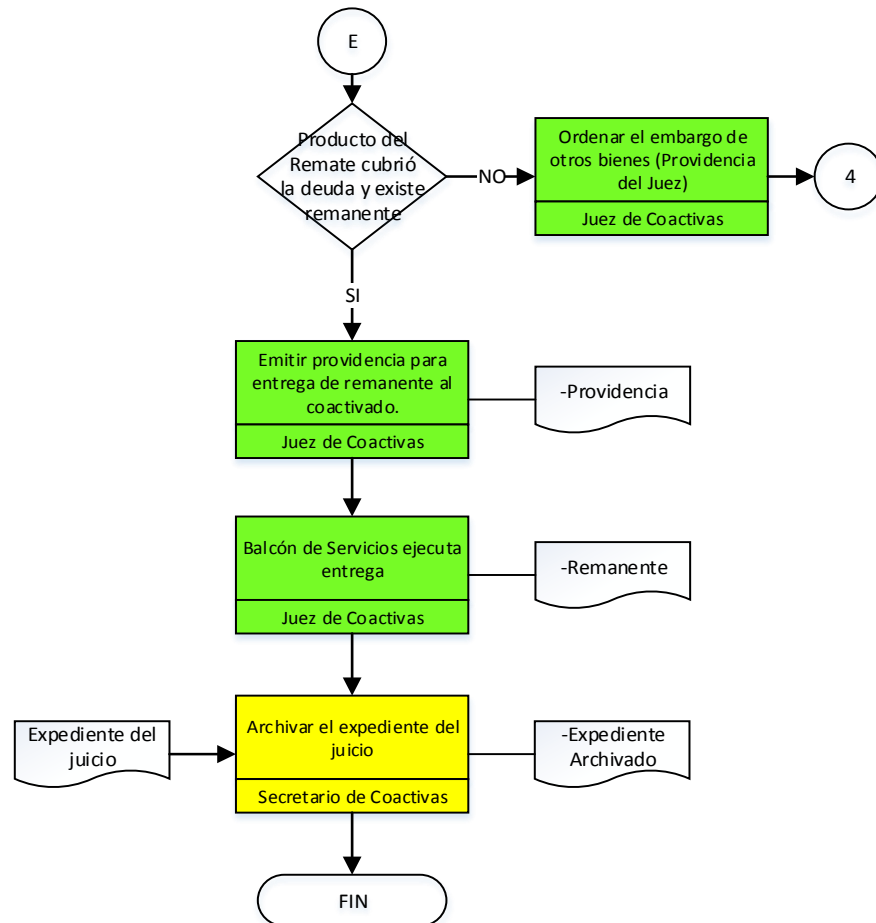
COD: B.1.2	Subproceso: Coactivas, embargos y remates
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 4 de 6



COD: B.1.2	Subproceso: Coactivas, embargos y remates
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 5 de 6



COD: B.1.2	Subproceso: Coactivas, embargos y remates
Producto: Abono o Cancelación de Crédito	Pág: 6 de 6



**Tabla 19. Análisis Valor Agregado Coactiva, Embargo y Remate (Propuesto)**

<b>B.1.2 Coactiva, embargo, remate</b>						
<b>Total Actividades Subproceso</b>	<b>Actividades Que Agregan Valor Al Cliente</b>		<b>Actividades Que Agregan Valor A La Empresa</b>		<b>Actividades Que No Agregan Valor</b>	
	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
36	23	64%	13	36%	0	0%

**Fuente: Levantamiento de Procesos Microcrédito BNF**

**Elaborado por: Lisseth Coronado Terán (2014)**

En el proceso de coactiva, embargo y remate el cliente es el mismo Banco ya que el producto final será el crédito cancelado lo que significa un ingreso para el mismo. Los cambios realizados al proceso han ido enfocados en reducir el paso de documentos de una persona a otra para que luego regrese a la primera persona.

Se han suprimido las actividades que pasaban del secretario de coactivas al juez y luego regresaban al secretario como la de firmar los documentos y realizar la citación; y se las ha asignado al juez de coactivas para que la actividad se realice rápido sin tiempos perdidos. Es de esta manera como el Valor Agregado al Cliente ha aumentado.

#### 4.1.1 Resumen De Resultados Procesos Propuestos

**Tabla 20. Tabla Resumen de Resultados Valor Agregado**

<b>Subprocesos</b>	<b>Valor Agregado</b>		
	<i>VAC%</i>	<i>VAE%</i>	<i>NVA%</i>
<i>Evaluación del Crédito</i>	65%	35%	0%
<i>Visado Inicial</i>	50%	50%	0%
<i>Documentos Habilitantes y Desembolso</i>	66.7%	33.3%	0%
<i>Recuperación de Cartera</i>	53.8%	46.2%	0%
<i>Coactivas, Embargo Y Remate</i>	64%	36%	0%

**Fuente: Análisis Valor Agregado de Procesos Propuestos**

**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

El análisis de valor agregado refleja que los tres subprocesos de la concesión de crédito tienen ahora más del 50% en valor agregado para el cliente, un valor agregado para la empresa apropiado y ninguna actividad que no agregue valor. Mientras que los subprocesos de administración de cartera expresan un porcentaje de valor agregado al cliente mayor al 50%. El proceso está abierto al mejoramiento continuo ya que este fortalecerá el proceso adaptándose a los cambios que se den con el tiempo.

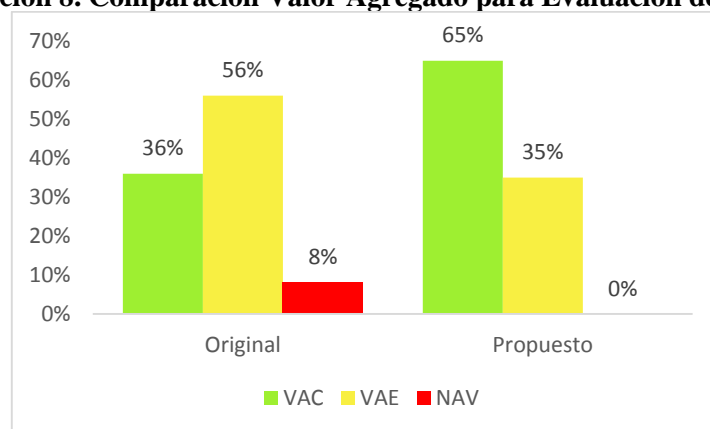


## 4.2 COMPARACIÓN RESULTADOS

Al mejorar un proceso se busca que las actividades que no generan valor sean suprimidas haciendo así que aumenten las actividades que agregan valor al cliente y que las que agregan valor a la empresa se mantengan o disminuyan según sea conveniente.

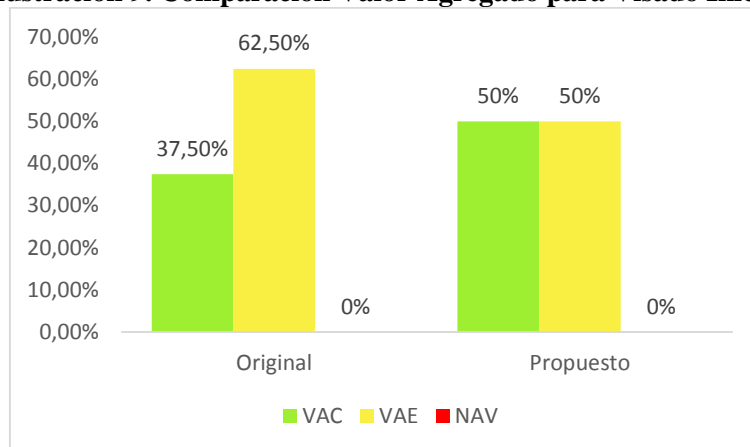
Las siguientes ilustraciones muestran el cambio que se generó en el valor agregado de cada actividad al mejorar los procesos. Las ilustraciones se encuentran en orden, desde la Evaluación de Crédito hasta la Recuperación de Cartera.

**Ilustración 8. Comparación Valor Agregado para Evaluación de Crédito**



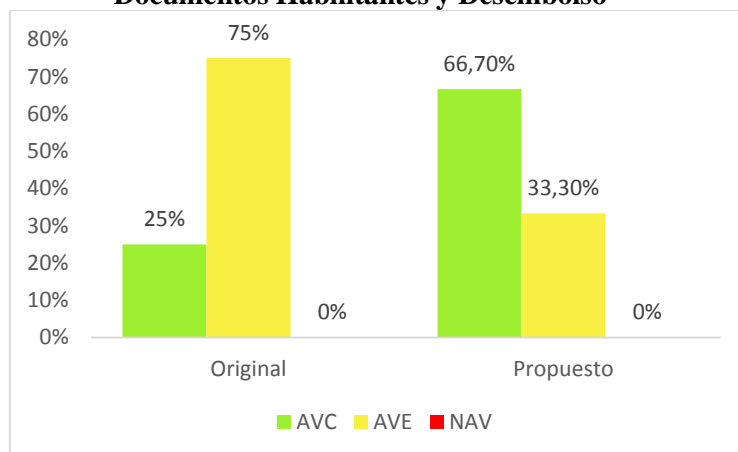
**Fuente: Flujogramas Evaluación de Crédito**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

Para la Evaluación de Crédito, el VAC aumento al 65%, el VAE bajo a un 35% y las actividades que no agregan valor fueron suprimidas quedando en un 0%.

**Ilustración 9. Comparación Valor Agregado para Visado Inicial**

**Fuente: Flujogramas Valor Agregado para Visado Inicial**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

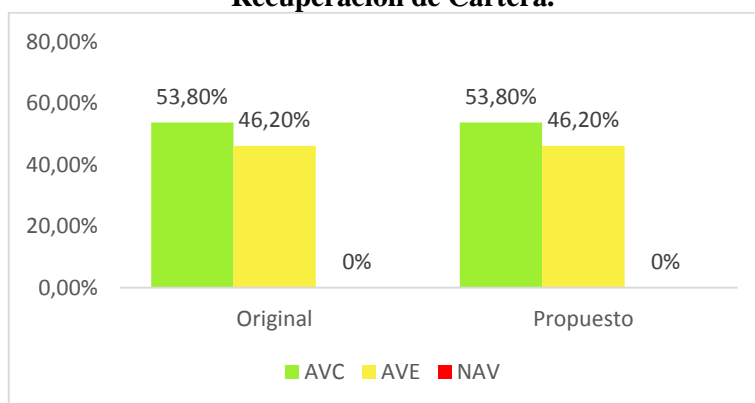
Para la Visado Inicial, el VAC aumento al 50%, el VAE bajo a un 50% y las actividades que no agregan valor eran 0% originalmente.

**Ilustración 10. Comparación Valor Agregado para Documentos Habilitantes y Desembolso**

**Fuente: Flujogramas Valor Agregado para Documentos Habilitantes y Desembolso**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

Para Documentos Habilitantes, el VAC aumento a más del doble a 66,70%, el VAE bajo a un 33,30% y las actividades que no agregan valor eran 0% originalmente.

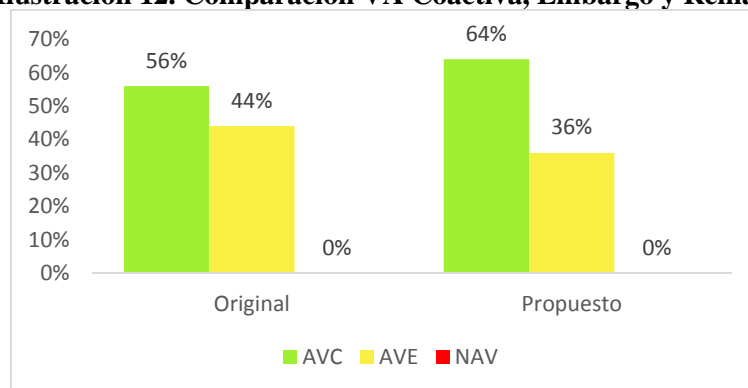
**Ilustración 11. Comparación Valor Agregado para Recuperación de Cartera.**



**Fuente: Flujogramas Valor Agregado para Recuperación de Cartera.**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

Para Recuperación de Cartera, las actividades que generan valor agregado al cliente y a la empresa quedaron en el mismo porcentaje ya que solo se definieron los encargados de las actividades mas no se modificaron las mismas.

**Ilustración 12. Comparación VA Coactiva, Embargo y Remate**



**Fuente: Flujogramas VA Coactiva, Embargo y Remate**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

Para Coactiva, Embargo y Remate, el VAC aumento a 64%, el VAE bajo a un 36% y las actividades que no agregan valor eran 0% originalmente.

### 4.3 PLANES DE ACCIÓN DE MEJORA

Los Planes de Acción de Mejora son herramientas que permiten la planeación y organización de proyectos o actividades que se recomiendan realizar en un futuro para mejorar el desarrollo del proceso o para mitigar las debilidades que se encontraron durante el levantamiento de los procesos con los responsables de los mismos.

Los planes de acción de mejora contienen: el proceso, las acciones de mejora, la debilidad a mitigar, el responsable y el plazo que tienen estas actividades para ser acogidas por la empresa.

A continuación se presentan los planes de acción de mejoras por cada subproceso, tablas 21-25. Se han elaborado los planes de mejora en base al estudio realizado y a las debilidades expuestas por las personas pertenecientes al proceso.

**Tabla 21. Plan de Mejora Evaluación de Crédito**

<b>Proceso</b>	<b>Acciones de Mejora</b>	<b>Debilidades a Mitigar</b>	<b>Responsable</b>
Concesión de Crédito	1. Llevar a cabo una campaña de difusión del producto detallando los requisitos para acceder a él.	1. No existe una clara y correcta explicación de lo que los clientes deben presentar junto con su solicitud de crédito.	Gerencia de Investigación y Desarrollo
	2. Capacitar al personal para que cada uno constituya un filtro para la verificación de firmas.	2. Se reciben solicitudes sin firmas. 3. Se receptan actas de aprobación sin firmas.	Gerencia de Fomento y Desarrollo/ Gerencia de Talento Humano
	3. Elaboración de un nuevo formato de informe para adjuntar fotos que avalen la visita.	4. No se hace la verificación respectiva, por lo que se presentan informes que no reflejan la realidad.	Gerencia de Fomento y Desarrollo
	4. Creación del puesto de trabajo de “Asistente de Crédito” para que maneje actividades que no pueden ser cubiertas por los oficiales.	5. Oficiales pierden tiempo en realizar las inspecciones y evaluación y revisión de expedientes.	Gerencia de Fomento y Desarrollo/ Gerencia de Talento Humano
	5. Suprimir los espacios comentarios de los módulos del sistema en los cuales no son necesarios.	6. Los oficiales de crédito pierden el tiempo ingresando comentarios innecesarios lo que hace que se pierda el enfoque y que los comentarios sean repetitivos.	Gerencia de Fomento y Desarrollo/Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información

**Fuente: Flujogramas Evaluación de Crédito**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

Tabla 22. Plan de Mejora Visado Inicial

Proceso	Acciones de Mejora	Debilidades a Mitigar	Responsable
Concesión de Crédito	1. Comunicación y socialización constante a los encargados del proceso para recordarles revisar que el contenido continuamente.	1. Llegan expedientes de crédito incompletos, es decir, con documentos faltantes. 2. Llegan expedientes con formularios sin firmas.	Gerencia de Fomento y Desarrollo
	2. Creación de formularios y documentos electrónicos que no permitan avanzar en el proceso hasta completarlo.	3. No se llenan los documentos físicos en totalidad.	Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información
	3. Implementación de un cronograma electrónico que organice los horarios de llamadas para que sean efectuadas.	4. Incumplimiento de la llamada de verificación de datos.	Gerencia de Fomento y Desarrollo
	4. Capacitar al personal en el correcto uso del manual de procesos para que se informen de sus determinadas funciones.	5. Las actividades que las personas encargadas del proceso realizan, no están bien definidas.	Gerencia de Fomento y Desarrollo/ Gerencia de Talento Humano

Fuente: Flujogramas VA para Visado Inicial  
Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014

**Tabla 23. Plan de Mejora Documentos Habilitantes y Desembolso**

<b>Proceso</b>	<b>Acciones de Mejora</b>	<b>Debilidades a Mitigar</b>	<b>Responsable</b>
Documentos Habilitantes y Desembolso	1. Recordatorios constantes al talento humano encargado del proceso para que constituyan un filtro de revisión de expedientes.	1. Expedientes llegan sin firmas. 2. Firmas incompletas en los documentos habilitantes.	Gerencia de Fomento y Desarrollo
	2. Capacitar al talento humano para que el estudio previo a la concesión del crédito sea realizado sin errores.	3. Datos de los clientes no coinciden con la información proporcionada por ellos.	Gerencia de Fomento y Desarrollo
	3. Implementar una alerta por mail, o mensaje de celular inmediato al cliente y garante para que se informe de la aprobación y acuda para el siguiente paso.	4. Acumulación de expedientes sin desembolsar el crédito aprobado.	Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información

**Fuente: Flujogramas VA Documentos Habilitantes y Desembolso**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

**Tabla 24. Plan de Mejora Recuperación de Cartera**

<b>Proceso</b>	<b>Acciones de Mejora</b>	<b>Debilidades a Mitigar</b>	<b>Responsable</b>
Administración de Cartera	<p>1. Capacitar al personal del área para que se efectúen llamadas recordando el próximo pago.</p> <p>2. Automatizar un cronograma para llamadas antes de que venza el plazo para el pago.</p> <p>3. Crear formularios en los que existan más formas de contacto con los clientes.</p> <p>4. Capacitar al personal en técnicas de comunicación para que la información presentada a los clientes llegue de manera clara y comprensible.</p>	<p>1. No se hace el correcto seguimiento.</p> <p>2. No se invierte el suficiente tiempo en la recuperación de cartera antes de que este vencida.</p> <p>3. Los clientes no contestan al momento de contactarlos para hacerles acuerdo de sus pagos.</p> <p>4. Existe confusión de parte de los clientes acerca de los pagos, aun cuando ellos han llegado a los acuerdos.</p>	<p>Gerencia de Fomento y Desarrollo</p> <p>Gerencia de Fomento y Desarrollo/Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información</p> <p>Gerencia de Fomento y Desarrollo</p> <p>Gerencia de Fomento y Desarrollo/Gerencia de Talento Humano</p>

**Fuente: Flujogramas VA Recuperación de Cartera.**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**



**Tabla 25. Plan de Mejora Coactivas, Embargos y Remates**

<b>Proceso</b>	<b>Acciones de Mejora</b>	<b>Debilidades a Mitigar</b>	<b>Responsable</b>
Administración de Cartera	1. Implementación de un sistema que alerte el momento en el que un crédito se ha vencido y que permita acceder a la información.	1. Se deja pasar mucho tiempo desde que los créditos han vencido hasta que se inicia el proceso de coactiva.	Gerencia de Fomento y Desarrollo /Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información
	2. Crear expedientes electrónicos es decir, tener todos los documentos en digital (Pagaré, Contrato)	2. Documentos habilitantes llegan incompletos por lo que no se puede continuar con la coactiva.	Gerencia de Fomento y Desarrollo/Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información
	3. Incentivar al personal de coactiva a realizar las actividades con agilidad para cumplir metas y obtener estímulos para el área y sus servidores.	3. El Juez de Coactiva no comunica al Secretario de Coactiva con rapidez cuando un documento ha sido firmado y pasa tiempo hasta que pueda realizar la siguiente actividad.	Gerencia de Fomento y Desarrollo/Gerencia de Talento Humano
	4. Creación de formatos con disponibilidad digital e integración de Coactivas al sistema de Administración de Cartera.	4. Existe demora en la preparación de los documentos por errores en los datos del bien que hacen posible el remate y la adjudicación.	Gerencia de Fomento y Desarrollo /Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información

**Fuente: Flujogramas VA Coactiva, Embargo y Remate**  
**Elaborado por: Lisseth Coronado, 2014**

#### 4.4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos de los procesos mejorados de concesión de microcrédito y recuperación de cartera se encuentran en el ANEXO 5.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Al no existir una definición de los servidores que van a ejecutar algunas actividades dentro del proceso de concesión de crédito y recuperación de cartera y coactiva del microcrédito, porque no se ha dado la importancia a la separación de funciones, se producen retrasos, errores y confusiones en la concesión del crédito.

Al no ejecutar correctamente el estudio de los datos proporcionados por el cliente previo a la concesión de crédito, ni la visita al lugar de la inversión y posteriormente el seguimiento para recuperar la cartera, por lo que no existe de información completa en el expediente, lo que origina un crédito difícil de recuperar a través de un proceso coactivo.

A los clientes no se les explica claramente las condiciones del crédito al momento de firmar los documentos habilitantes, porque no se ha capacitado a los empleados del área de concesión de microcrédito en técnicas de comunicación con el cliente, lo que

genera que los beneficiarios del crédito tengan confusiones en cuanto a los plazos, pagos e intereses.

Los clientes al requerir microcrédito en el Banco Nacional de Fomento no entregan los requisitos completos para obtener el beneficio, por cuanto la entidad financiera no ha difundido adecuadamente al público la información necesaria para acceder a los productos financieros que ofrece.

El área encargada del proceso coactivo no dispone de un sistema informático enlazado con el área de recuperación y cartera porque no se ha dado la importancia a que ambas áreas dispongan de la misma información oportuna a fin de iniciar el proceso coactivo luego de los 90 días que el cliente no ha pagado.

## 5.2 RECOMENDACIONES

La Gerencia de Fomento y Desarrollo elaborará un perfil de puestos en el que se detallen las tareas o actividades que cada servidor debe desempeñar, el que será aprobado por la autoridad competente.

El Jefe de Crédito mensualmente verificará los expedientes de los créditos concedidos a fin de determinar que estos se hayan otorgado cumpliendo con los requisitos establecidos en la normatividad vigente.

La Gerencia de Tecnologías de la Información obtendrá acceso a la información del Registro Civil, Consejo Nacional Electoral y el CONSEP con fines de agilizar la verificación del cliente.

La Gerencia de Talento Humano elaborará el plan anual de capacitación para los oficiales de crédito en técnicas de comunicación con el cliente, ya que ellos son los que tienen contacto con los beneficiarios y deben explicar todo lo relacionado a plazos, monto e intereses del crédito que se les concede.

La Gerencia de Investigación y Desarrollo iniciará una campaña agresiva promocionando los diferentes productos que ofrece la entidad, en la que se difundirá claramente, los requisitos y otra información clave para que las personas al momento de solicitarlos dispongan de la documentación pertinente.

La Gerencia de Tecnologías de la Información implementará en el área de coactivas el sistema de recuperación de cartera, a fin de que la información sea monitoreada, y de ser el caso iniciar el proceso coactivo oportunamente. Este sistema requerirá que cada una de las actividades se realice para pasar a las siguientes, dando a esta ejecución un límite de tiempo. El sistema también evidenciará que se cumpla el seguimiento de recuperación de cartera y ejecutara las alertas necesarias para que se efectúen las actividades encaminadas a recuperar el microcrédito.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y Monografías

- Arévalo, F. (Septiembre de 2012). Apuntes Diseno Organizacional. *Elementos de un Proceso*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional . (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Montecristi, Ecuador.
- Banco Nacional de Fomento. (23 de Octubre de 2007). Ley Organica del Banco Nacional de Fomento. *Ley No 92*. Ecuador.
- Banco Nacional de Fomento. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito-Ecuador.
- Calderón, G. G. (2009). *Administración Para la Calidad Total (Apuntes)*.
- Enríquez, S. C. (2013). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para un Ministerio Coordinador del Ecuador*. Quito.
- García, M., Quishpe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora Continua de la Calidad de los Procesos.
- Gitlow, H. S., & Gitlow, S. J. (1992). *Como Mejorar la Calidad y Productividad con el Metodo Deming*. New Jersey: Norma S.A.
- Merino, V., Fernando, G., & Garzón, A. (2003). *Procesos de Mejora Continua*.
- Presencia, J. (2004). *Calidad Total y Logística*. Barcelona: Logis Book.
- Registro Oficial. (2012). *Decreto Ejecutivo*. Quito.
- Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

## Documentos en Línea

Banco Nacional de Fomento. (23 de Octubre de 2007). *Ley Organica del Banco Nacional de Fomento. Ley No 92*. Ecuador.

Banco Nacional de Fomento. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito-Ecuador.

Banco Nacional de Fomento. (2014). *Banco de Fomento Productos y Servicios*. Obtenido de <https://www.bnf.fin.ec/>

Banco Nacional de Fomento. (19 de Mayo de 2014). *Historia: Banco Nacional de Fomento*. Obtenido de Banco Nacional de Fomento: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=24&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=24&lang=es)

Banco Nacional de Fomento. (19 de MAYO de 2014). *MAGAP-LINEA ARROZ Y MAIZ*. Obtenido de Banco Nacional de Fomento: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=485&Itemid=369&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=485&Itemid=369&lang=es)

Banco Nacional de Fomento. (19 de MAYO de 2014). *MAGAP-LINEA CAFE ARABIGO ROBUSTA*. Obtenido de BANCO NACIONAL DE FOMENTO: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=484&Itemid=368&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=484&Itemid=368&lang=es)

Banco Nacional de Fomento. (19 de Marzo de 2014). *Mision y Vision: Banco Nacional de Fomento*. Obtenido de Banco Nacional de Fomento: [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es)

Calderón, G. G. (2009). *Administración Para la Calidad Total (Apuntes)*.



Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2012). *Nulan*. Obtenido de Nulan Sitio Web:

[http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)

COBISCORP. (2014). *COBIS Activas*. *COBISCORP*. Obtenido de COBISCORP:

<http://www.cobiscorp.com/cobis-activas/>

Maldonado, J. A. (14 de Enero de 2013). *Gestión de la Calidad: Gestipolis*. Obtenido de

Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/fundamentos-calidad-total-gestion-empresarial.htm>

## **ANEXOS**